



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**HODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE ZVOLENÉ
KORPORACE (SOUKROMOPRÁVNÍ NEBO
VEŘEJNĚPRÁVNÍ) POMOCÍ VYBRANÝCH METOD A
NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

ASSESSMENT OF THE ECONOMIC SITUATION IN THE CORPORATION (PRIVATE OR PUBLIC) USING
THE SELECTED METHODS, PROPOSALS AND RECOMMENDATIONS FOR ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kateřina Zemková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Kateřina Zemková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Helena Hanušová, CSc.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení ekonomické situace zvolené korporace (soukromoprávní nebo veřejněprávní) pomocí vybraných metod a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vhodně zvolenými metodami (například finanční analýzy, situační analýzy, SWOT analýzy, PESTEL, Porterův model 5 konkurenčních sil, model 7S) provést analýzu zvolené korporace (soukromoprávní nebo veřejně právní).

Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifickým zvolené korporace i oboru její činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Základní literární prameny:

FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-3234-0.

GRASSEOVÁ, Monika a kol. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

KARADAĞ, Hande. Strategic financial management for small and medium sized companies. Bingley: Emerald, 2015, xviii, ISBN 978-1-78560-775-2.

ORESKÝ, Milan. Finančná a ekonomická analýza obchodného podniku. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2017. ISBN 978-80-8168-763-1.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá analýzou vybraného podnikatelského subjektu, kterým je Pivovar ZUBR, a. s. Pomocí analýz zkoumajících vnitřní a vnější okolí společnosti bude zjištěna aktuální situace vybraného podniku. Na základě provedených analýz budou vypracovány návrhy na zlepšení současné situace.

Abstract

This master's thesis deals with the analysis of a selected business entity, which is the ZUBR brewery, a. s. With the help of analyzes examining the internal and external surrounding of the company will be determined the current situation of chosen company. Based on the performed analyzes will be developed proposals to improve the current situation.

Klíčová slova

PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, model 7S, finanční analýza, Kralický Quiciktest, SWOT analýza, pivovar

Keywords

PESTLE analysis, Porter's five forces model, model 7S, financial analysis, Kralicek Quicktest, SWOT analysis, brewery

Bibliografická citace

ZEMKOVÁ, Kateřina. Hodnocení ekonomické situace zvolené korporace (soukromoprávní nebo veřejněprávní) pomocí vybraných metod a návrhy na její zlepšení [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135342>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Helena Hanušová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2021

.....

podpis studenta

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za cenné rady a připomínky při psaní této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za podporu po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
Cíle práce	11
Metody a postupy zpracování	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
1.1 Analýza vnějšího prostředí	13
1.1.1 PESTLE analýza	14
1.1.2 Porterův model pěti sil	16
1.2 Analýza vnitřního prostředí	19
1.2.1 Model 7S	19
1.2.2 Finanční analýza	21
1.3 SWOT analýza	30
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	32
2.1 Představení společnosti	32
2.2 Analýza vnějšího prostředí	37
2.2.1 PESTLE analýza	37
2.2.2 Porterův model pěti sil	46
2.3 Analýza vnitřního prostředí	51
2.3.1 Model 7S	51

2.3.2	Finanční analýza	54
2.4	SWOT analýza	75
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	80
3.1	Návrhy na zlepšení současné situace	80
3.1.1	Akce on-trade.....	80
3.1.2	Marketingová podpora na sociálních sítích	81
3.1.3	Benefity pro zaměstnance	83
3.2	Další doporučení	88
3.2.1	Rozšíření v obchodních řetězcích po celé ČR	88
3.2.2	Spojení s minipivovarem	89
3.2.3	Expanze do zahraničí	90
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	92
	SEZNAM TABULEK	98
	SEZNAM GRAFŮ	100
	SEZNAM OBRÁZKŮ	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je hodnocení ekonomické situace zvolené korporace pomocí vybraných metod a návrhy na její zlepšení. Je nutné, aby společnost analyzovala jak svou finanční situaci, tak i okolí, které na ni působí. Analýzou se zjišťují silné a slabé stránky, které společnost má a taky příležitosti a hrozby, které vyplývají z vnějšího okolí společnosti. Pokud společnost bude vědět o svých silných a slabých stránkách a příležitostech a hrozbách, může na ně reagovat a využít je ve svůj prospěch.

Pro zpracování diplomové práce jsem si zvolila společnost Pivovar ZUBR, a. s. Česká republika je celosvětově proslulá jako země pivařů a spotřeba piva na jednoho obyvatele je u nás nejvyšší na světě. České pivo je taky velmi oblíbené i v zahraničí. Společnost bude zkoumána pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě těchto analýz bude vyhodnocena současná situace a budou představeny návrhy na zlepšení.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí. První část je zaměřena na teoretická východiska, která tvoří základ pro vypracování druhé části, ve které bude analyzovaná vybraná společnost. Analytická část začíná představením společnosti a dále následují konkrétní metody strategické analýzy, konkrétně PESTLE analýza, Porterův model pěti sil a McKinseyho model 7S. Dále bude zpracována finanční analýza, ve které bude nejdříve proveden Kralickův Quicktest, dále budou zpracovány horizontální a vertikální analýzy, analýzy poměrových a rozdílových ukazatelů a ukazatelů aktivity. Tyto ukazatele budou porovnány s hodnotami vybraných konkurenčních podniků v České republice. PESTLE analýza a Porterův model pěti sil zkoumají okolí podniku, zatímco analýza 7S a finanční analýza zkoumá vnitřní prostředí podniku. Z výsledků strategické a finanční analýzy bude provedena SWOT analýza, která určí silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Na základě provedených analýz bude vypracovaná třetí část diplomové práce, která bude obsahovat návrhy na zlepšení současné situace společnosti.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

V této části budou představeny cíle této práce, metody a postupy k dosažení těchto cílů.

Cíle práce

Cílem této diplomové práce je vhodně zvolenými metodami provést analýzu společnosti Pivovar ZUBR, a. s. Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifikům zvolené korporace i oboru její činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Metody a postupy zpracování

Mezi vědecké metody používané při tvorbě prací patří především analýza, syntéza, indukce, dedukce, generalizace, abstrakce a komparace. Analýza a syntéza jsou protikladné způsoby zkoumání, ale ve skutečnosti se vzájemně doplňují. Mnohdy není možné provádět syntézu bez analýzy a naopak. Analýza je rozložení zkoumaného jevu na dílčí složky, které jsou dále zkoumány. Syntéza je myšlenkové spojení jednotlivých částí v celek. Při syntéze se formulují závěry na základě výchozích zjištění. Dalšími obecnými metodami jsou indukce a dedukce. Indukce představuje zkoumání od zvláštního k obecnému. Při indukci bývá vyvozován obecný závěr. U dedukce je naopak postupováno od obecného ke zvláštnímu. Z obecných závěrů je u dedukce vyvozován nový, méně obecný závěr. Dále bývá použita generalizace neboli zobecnění, jejíž podstatou je přisouzení vlastního zjištění u užší skupiny skupině širší. Metoda abstrakce je metoda, při které se oddělují nepodstatné, nahodilé vlastnosti zkoumaného jevu či objektu od vlastností obecných a podstatných. Jednou z nejpoužívanějších vědeckých metod je komparace neboli srovnání. Stanovuje shody a rozdíly jevů či objektů. Podstata analogie je hledání nebo nalezení totožného vztahu mezi zkoumanými jevy nebo objekty (1).

Konkrétně bude vnější okolí podniku zkoumáno pomocí PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Pro analýzu vnitřního okolí byl zvolen McKinseyho model 7S a finanční analýza, na jejímž začátku bude proveden Kralickův Quciktest a dále bude zkoumána rozvaha a výkaz zisku a ztrát na základě teoretických východisek z první

části práce. Analytická část bude zakončena SWOT analýzou, do které vstupují všechny provedené analýzy. Na základě zjištěných skutečností budou vypracovány návrhy a doporučení pro zlepšení současné situace.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V první kapitole budou vypracována teoretická východiska, která jsou potřebná pro vypracování analytické části diplomové práce.

Strategická analýza má dvě základní fáze, analýzu okolí a analýzu vnitřních zdrojů a schopností. Analýza okolí se zabývá identifikací a rozбором faktorů okolí podniku, které vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro činnost podniku. Analýzu okolí můžeme rozdělit na analýzu vlivů makrookolí a analýzu vlivů mikrookolí. Analýza vlivů makrookolí se zabývá faktory, které působí na společnost na makroúrovni. Pro tuto analýzu mohou být využity například metoda PEST analýzy nebo metoda „4C“ (2). Tato diplomová práce se zaměří na analýzu PESTLE, což je rozšíření PEST analýzy.

Analýza mikrookolí zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Významnou částí analýzy mikrookolí je analýza konkurenčních sil. Tradiční přístup je Porterův model pěti sil, který je zaměřený na identifikaci vlivů působících na výnosnost odvětví (2).

Z výsledků strategické analýzy vyplývají základní východiska pro formulaci strategie. Je jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody. Analýza znamená rozložení komplexu na jeho jednotlivé součásti. Cílem této analýzy je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, které by mohly mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie společnosti (2).

Finanční management se zabývá získáváním finančních prostředků potřebných k financování aktiv a činností podniku, zajištění jejich efektivního využívání při dosahování cílů podniku. Mezi nejčastější cíle finančního řízení patří maximalizování finančního zdraví a síly podniku za pomoci zlepšení ziskovosti a likvidity, v případě akciových společností jde o maximalizaci bohatství akcionářů (3).

1.1 Analýza vnějšího prostředí

Jelikož vnější vlivy obvykle působí na všechny firmy v odvětví, je důležitá jejich rozdílná schopnost se s těmito vlivy vyrovnat (4).

Analýzu vnějšího prostředí nazýváme též jako analýzu makroprostředí. Skládá se ze šesti skupin faktorů, které ovlivňují společnost zvenčí. Tím působí přímo i nepřímo na všechny její aktivity. Na tyto faktory nemá společnost prakticky žádný vliv, nemůžou být pořád kontrolovány. Snaží se tedy o nich vědět co nejdříve, aby na ně mohla co nejrychleji a nejefektivněji reagovat. Mezi těchto šest faktorů patří:

- Demografické prostředí, které zahrnuje například celosvětový růst populace, migraci obyvatelstva, vývoj porodnosti, stárnutí obyvatelstva, úmrtnost, ale také úroveň vzdělanosti, zaměstnanost a další.
- Ekonomické prostředí, které se zabývá mírou inflace, zadlužeností, směnnými kurzy atd.
- Přírodní prostředí, kam řadíme klimatické a geografické podmínky, surovinové bohatství a ekologické problémy, jako například znečištění ovzduší, vody, rostoucí náklady na energii atd.
- Technologické prostředí, které je charakteristické například neustále se zrychlujícím tempem inovací, zkracováním inovačního cyklu, dostupností dopravní infrastruktury atd.
- Politické prostředí, které řeší zákony, ochranu investora a spotřebitele, činnosti vládních institucí, skupin veřejného zájmu, nevládních organizací a politických stran.
- Kulturní prostředí si uchovává řadu tradičních hodnot a místních specifik (jazykových či náboženských), které se projevuje v množství odlišných subkultur (5).

1.1.1 PESTLE analýza

V 60. letech byla autorem Francisem J. Aguilarem vytvořena tzv. ETPS analýza, první předchůdce současné PESTLE analýzy. Autor Arnold Brown reorganizoval tento vytvořený model a přejmenoval ho na STEP. Další modifikací tohoto modelu bylo rozšíření o ekologický faktor, v tento moment se jednalo již o STEPE analýzu. V osmdesátých letech byl přidán poslední faktor, legislativní. Autoři jako Porter, Fahey, Naraynan a další řešili řazení jednotlivých faktorů (SLEPTE, STEPLE, PESTLE). Jako

nejrozšířenější se ujalo označení PESTLE (6). V tomto pořadí faktorů bude tato analýza použita pro tuto diplomovou práci.

Tato metoda slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, ze kterých plynou budoucí hrozby či příležitosti. Vnější prostředí je tvořeno faktory:

- politickými,
- ekonomickými,
- sociálními,
- technologickými,
- legislativními,
- ekologickými (environmentálními) (6).

Politické faktory – existující a potenciální působení politických vlivů. Například hodnocení politické stability, politický postoj, hodnocení externích vztahů (např. zahraniční konflikty), politický vliv různých skupin (6).

Ekonomické faktory – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky. Patří sem například hodnocení makroekonomické situace (např. míra inflace, výše HDP), přístup k finančním zdrojům (bankovní systém), daňové faktory (výše daňových sazeb, cla, daňová zatížení) (6).

Sociální faktory – působení sociálních a kulturních změn. Jedná se například o demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura), sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví), makroekonomické charakteristiky trhu práce (míra nezaměstnanosti) a další (6). V rozvojových zemích je díky nedostatečným znalostem při přípravě obchodního plánu a vysokým nákladům zahájení nového podnikání velmi náročné (3).

Technologické faktory – dopady nových a vyspělých technologií. Do těchto faktorů patří například podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy atd. (6) V malých a středních podnicích rozvojových ekonomik je běžný nedostatek know-how a nízká úroveň technologie. Vysoké náklady na výzkum a vývoj způsobují nedostatek inovativnosti a jsou hlavní příčinou nedostatečné úrovně moderních technologií u malých a středních podniků (3).

Legislativní faktory – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy. Zde se řadí existence a funkčnost podstatných zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, právní úprava pracovních podmínek), chybějící legislativa a další faktory, jako například funkčnost soudů, vymahatelnost práva, autorská práva a další (6).

Ekologické faktory – místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení. Do této skupiny patří přírodní a klimatické vlivy, legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí a globální environmentální hrozby, jako jsou například čerpání neobnovitelných zdrojů energie či úbytek ozonové vrstvy (6).

Ve většině částí světa roste poptávka po produktech a službách šetrných k životnímu prostředí. Složitost právních předpisů v této oblasti a výše nákladů můžou být pro majitele malých a středních podniků odrazující (3).



Obrázek 1: PESTLE analýza
(zdroj: (7), s. 25)

1.1.2 Porterův model pěti sil

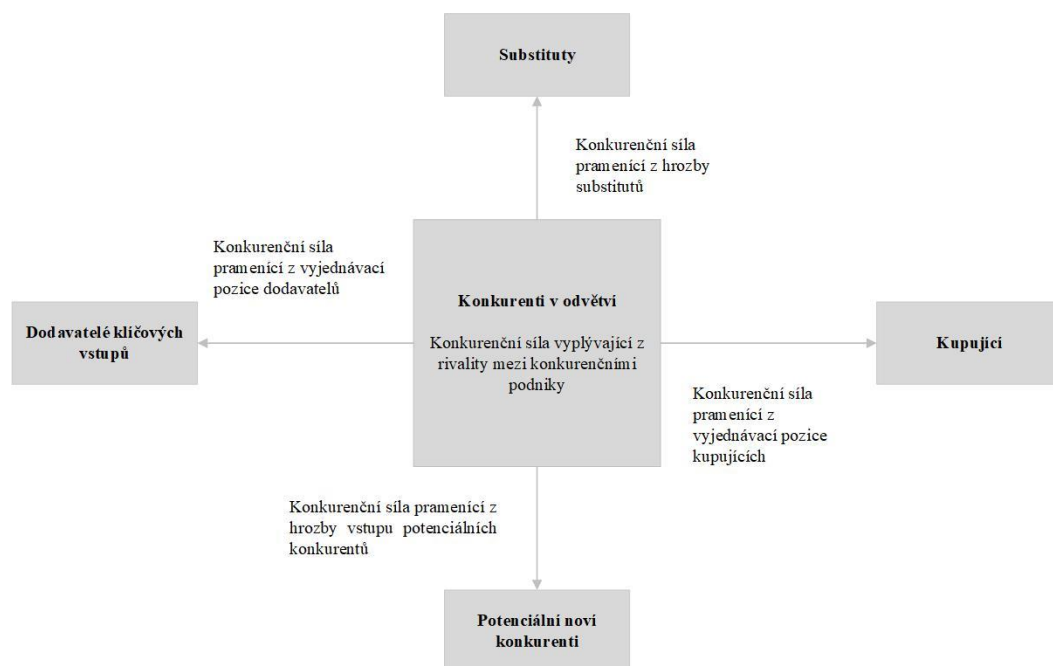
Jedná se o nástroj zkoumání konkurenčního prostředí, které je součástí analýzy mikrookolí. Cílem tohoto modelu je pochopení sil, které v prostředí působí, identifikace

jejich významu z hlediska budoucího vývoje. Je nezbytné tyto síly rozpoznat, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně a snažit se změnit jejich působení ve svůj prospěch (8).

Cílem konkurenční strategie podniku je najít takové postavení na trhu, aby byl schopen čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Úroveň konkurence v odvětví je závislá na pěti základních konkurenčních silách zobrazených na obrázku 2. Působení těchto sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví (4).

Tento model je zaměřen na analýzu:

- *rizika vstupu potenciálních konkurentů,*
- *rivality mezi stávajícími podniky,*
- *smluvní síly kupujících,*
- *smluvní síly dodavatelů,*
- *hrozby substitučních výrobků (9).*



Obrázek 2: Porterův model pěti sil
(zdroj: vlastní zpracování dle (2), s. 48)

Hrozba silné rivalry

Struktura odvětví ovlivňuje konkurenční pravidla hry i stanovení potenciálních strategií pro společnost. Odvětví je přitažlivější čím méně je v něm silných konkurentů. V případě, že dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, rivalita v odvětví se zvyšuje, a to z důvodu, že podniky mohou získat vyšší podíl na trhu na úkor konkurentů. Další faktor, který působí na rivalitu v odvětví, jsou vysoké fixní náklady, které způsobují tlak na firmy, aby naplňovaly své kapacity i pokud by měly snížit ceny. To může vést k cenovým válkám. Dalšími faktory zvyšujícími rivalitu jsou zájem konkurentů zůstat na trhu, vysoký počet konkurentů a malé rozdíly mezi produkty (6).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Noví konkurenti, kteří disponují často značnými zdroji, novou kapacitou a snahou o získání podílu na trhu mohou tlačit ceny produktů dolů nebo zvyšovat náklady konkurenci a tím snižovat ziskovost. Hrozba vstupu nových konkurentů je závislá na existujících překážkách vstupu s reakcí stávajících firem v odvětví (4).

Tento faktor je závislý zejména na bariérách vstupu do daného odvětví. Faktory ovlivňující tento ukazatel jsou především úspory z rozsahu, přístup k distribučním kanálům, kapitálová náročnost vstupu, legislativa a vládní zásahy, očekávaná reakce zavedených firem a diferenciací výrobků. Nejvíce atraktivní trh z hlediska ziskovosti je s vysokými vstupními bariérami a nízkými výstupními bariérami, protože pouze málo podniků může do odvětví vstoupit a neúspěšné firmy mohou trh bez problémů opustit (6).

Hrozba substituce výrobků

Pod pojmem substituce rozumíme nahrazení. Substitut je produkt, který je velmi podobný a může sloužit k podobnému nebo stejnému účelu. Pokud existuje reálná nebo potenciální hrozba substituce, odvětví je neatraktivní. Substituty limitují potenciální ceny a zisk na trhu (6).

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Čím vyšší je moc odběratelů při vyjednávání, tím je trh méně atraktivní, protože se zákazníci snaží snižovat ceny, vyžadují lepší kvalitu a více služeb, staví konkurenty proti

sobě, což způsobuje snížení zisku. Faktory zvyšující sílu zákazníků jsou jejich koncentrovanost a organizovanost, pokud výrobek tvoří významnou část jejich nákladů, při nediferenciaci výrobků nebo pokud je zákazník citlivý na cenu (6).

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Pokud dodavatelé mohou zvyšovat ceny, snižovat kvalitu dodávek a jejich kvantitu, odvětví je neatraktivní. Pokud dodavatelé poskytují jedinečné výrobky, dodávaný výrobek tvoří zásadní vstup odběratele nebo pokud se dodavatelé mohou integrovat, roste jejich síla (6).

1.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí neboli analýza mikroprostředí. Sem patří vlastní podnik, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, veřejnost a marketingoví zprostředkovatelé. Všichni vyjmenovaní nějakým způsobem ovlivňují činnosti podniku, podnik je na nich do určité míry závislý. Ovšem všechny tyto články může podnik sám aktivně měnit (5).

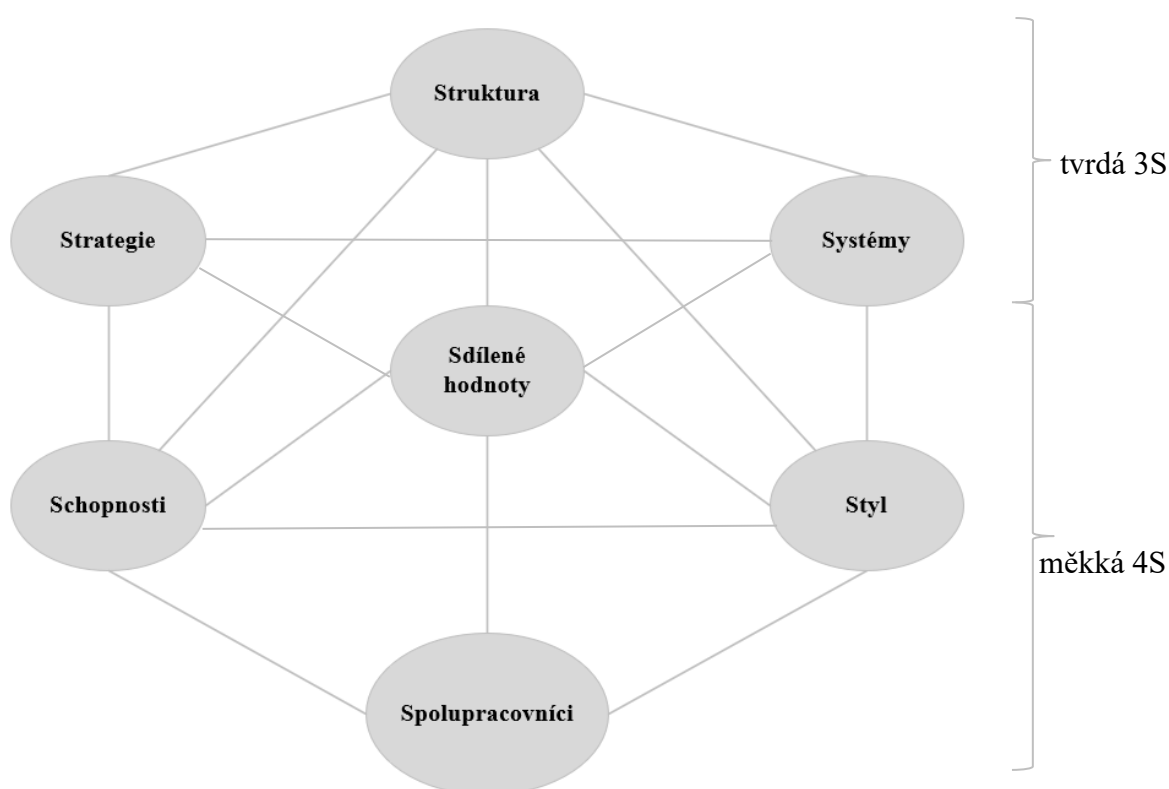
1.2.1 Model 7S

Tento model byl vytvořen v sedmdesátých letech pracovníky konzultační firmy McKinsey, aby pomohl manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Při snaze provést efektivní změny je vyžadováno, aby byly brány v úvahu všechny faktory na jednou. Mezi faktory 7S patří:

- strategie (strategy),
- struktura (structure),
- systémy (systems),
- styl práce vedení (style),
- spolupracovníci – personál (staff),
- schopnosti (skills),
- sdílené hodnoty (shared values) (10).

Vedení společnosti musí brát v úvahu všechny výše uvedené faktory, aby byla implementovaná strategie úspěšná. Faktory jsou vzájemně provázány, pokud tedy vedení nebude dávat pozor u jednoho z faktorů, může to způsobit zhroucení ostatních faktorů (10).

Strategie, struktura a systémy jsou označovány jako „tvrdá 3S“, zbylé čtyři faktory – styl vedení, spolupracovníci, schopnosti a sdílné hodnoty jsou označovány jako „měkká 4S“ (10).



Obrázek 3: 7S

(Zdroj: vlastní zpracování dle (10), s. 73)

Strategie – jak společnost dosahuje své vize, reaguje na hrozby a příležitosti ve svém oboru podnikání (10).

Struktura – obsahová a finanční náplň organizačního uspořádání – nadřízenost, podřízenost, vztah mezi podnikatelskými jednotkami, oblast expertizy, kontrolních mechanismů a sdílení informací (10).

Systémy – formální a neformální procedury sloužící k řízení každodenní aktivity organizace. Zahrnují například manažerské informační systémy, komunikační systémy atd. (10)

Spolupracovníci – lidské zdroje organizace a jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, aspirace, motivace, chování vůči firmě atd. (10)

Schopnosti – profesionální znalost a kompetence existující uvnitř organizace. Aby byly nové požadované znalosti nebo schopnosti přijímány pracovníky, je potřeba vytvořit vhodné učící prostředí. Toto prostředí pohání touhu realizovat svou vizi, má sdílenou kulturu podporovanou všemi zainteresovanými skupinami, poskytuje pracovníkům prostor a čas učit se něco nového atd. (10)

Styl – jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů. Ve většině organizací existují rozdíly mezi formálními a neformální stránkou řízení, mezi tím, co je psáno v organizačních směrnících a předpisech a co management ve skutečnosti dělá. Patří sem také organizační kultura (10).

Sdílené hodnoty – odráží základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky. Přímou souvisí s vizí společnosti a jsou klíčové při tvorbě ostatních aspektů. Vedení organizace by se mělo s hodnotami organizace ztotožnit, ne je pouze formulovat a zdůrazňovat (10).

1.2.2 Finanční analýza

Finanční analýza je systematický rozbor dat, která získáváme především v účetních výkazech. Finanční analýza hodnotí minulost a současnost společnosti a předpovídá budoucí finanční podmínky (11).

Účetnictví předkládá přesné hodnoty peněžních údajů, které jsou vztaženy k jednomu časovému okamžiku. Tato data podrobíme finanční analýze, abychom mohli hodnotit finanční zdraví společnosti (11).

Základní účetní výkazy pro zpracování finanční analýzy jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích a výkaz o změnách vlastního kapitálu. Rozvaha má bilanční formu a zachycuje na jedné straně stav dlouhodobého hmotného a nehmotného

majetku (aktiv) a zdrojů jejich financování (pasiv) k určitému datu, jedná se tedy o stavové veličiny. Výkaz zisku a ztráty je přehled výnosů, nákladů a výsledku hospodaření za určité období. Hodnoty ve výkazu zisku a ztráty nazýváme jako takové. Výkaz cash flow má, jako rozvaha, bilanční formu. Srovnává příjmy s výdaji za určité období a slouží k posouzení skutečné finanční situace společnosti (11).

Souhrnné indexy hodnocení

Souhrnné indexy hodnocení vyjadřují souhrnnou charakteristiku celkové finančně-ekonomické situace společnosti a její výkonnosti pomocí jednoho čísla. Vypovídací schopnost je nižší, slouží tedy spíše jako orientační podklad pro další hodnocení. Mezi souhrnné indexy hodnocení se řadí pyramidové soustavy ukazatelů, bankrotní a bonitní modely. Mezi bankrotní modely konkrétněji patří Altmanův model, model IN a Tafflerův model. Do bonitních modelů se dle Růčkové řadí soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy a Tamariho model (11). Dle Růčkové (2019) patří Kralickýv Quicktest do bonitních modelů, ovšem Kalouda (2019) uvádí, že tento test je na pomezí bankrotních a bonitních modelů. Řadí ho ovšem do modelů bankrotních, a to z důvodu jeho vypovídací schopnosti. V této diplomové práci bude z bankrotních a bonitních modelů použit právě Kralickýv Quicktest.

Kralickýv Quicktest

Pomocí tohoto Quicktestu se vyhodnocuje finanční a výnosová situace společnosti. Jedná se o soustavu čtyř rovnic, které se převedou do bodového hodnocení. Poté se aritmetickým způsobem zjišťuje celková ekonomická situace podniku (11).

Tabulka 1: Kralický Quicktest – hodnoty a hodnocení ukazatele

hodnota a hodnocení ukazatele (známka)					
ukazatel	velmi dobrý	dobrý	střední	špatný	ohrožen insolvencí
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
VK/A kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	< 10 %	negativní
(CF/T)*100 CF v % podnikového výkonu	> 10 %	> 8 %	> 5 %	< 5 %	negativní
ROA (s úroky) rentabilita celkového kapitálu	> 15 %	> 12 %	> 8 %	< 8 %	negativní
dobu splácení dluhu v letech	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let

(Zdroj: zpracováno dle Kalouda, 2019)

- *VK – vlastní kapitál*
- *A – suma aktiv (bilanční součet)*
- *T – tržby (výkony podniku)*
- *CK – cizí kapitál*
- *CF – klasické CF (tokový ukazatel)*
- *ROA (s úroky) – (čistý zisk po zdanění + úroky z cizího kapitálu) / A*
- *dobu splácení dluhu v letech – (cizí kapitál – likvidní prostředky) / roční CF (12).*

Čtyři dílčí kritéria se známkuji dle tabulky 1. „Celková známka se získá sečtením čtyř jednotlivých známek a vydělením součtu čtyřmi.“ (12).

Analýza absolutních ukazatelů

Tyto ukazatele se využívají zejména k analýze vývojových trendů, kde je vývoj srovnáván v časových řadách. Pro srovnání v časových řadách je používána horizontální analýza. Vertikální analýza je procentní rozbor jednotlivých komponent (13).

Výpočet horizontální analýzy:

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\% \text{ změna} = (\text{absolutní změna} \times 100) / \text{ukazatel}_{t-1}$$

Vertikální analýza je vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako podílu ke zvolené základně, která je 100 %. U rozvahy se obvykle za základnu volí výše aktiv, respektive pasiv. U výkazu zisku a ztráty se volí jako základna velikost celkových výnosů, respektive nákladů (13).

Analýza poměrovými ukazateli

Jedná se o nejčastěji používaný rozborový postup k účetním výkazům z hlediska využitelnosti. Poměrové ukazatele se dělí na ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, ukazatele tržní hodnoty a ukazatele cash flow (11).

Ukazatele likvidity

Likvidita složky je schopnost dané složky rychle a s co nejnížší ztrátou se přeměnit na peněžní hotovost. Likvidita podniku je schopnost podniku hradit své platební závazky včas. Nedostatek likvidity podniku může vést k platební neschopnosti a bankrotu. Vysoká míra likvidity je nevyhovující pro vlastníky, jelikož finanční prostředky jsou vázány v aktivech, tím nedochází ke zhodnocování finančních prostředků, což má za následek nižší rentabilitu (11).

Okamžitá likvidita

Neboli likvidita 1. stupně. Jedná se o nejužší vymezení likvidity, a to z toho důvodu, že do ní vstupují pouze ty nejlikvidnější položky, jako jsou peníze na běžném účtu, v pokladně, volně obchodovatelné cenné papíry a šeky (11).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotovité platbení prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

Doporučovaná hodnoty okamžité likvidity je 0,9-1,1. Pro Českou republiku je dolní mez posunuta a dle ministerstva průmyslu a obchodu je tato hodnota 0,2. Tato hodnota je ovšem již považována za kritickou (11).

Ukazatel může mít zkreslené hodnoty, a to z důvodu pohybů na účtu ke konci účetního období. Proto se v praxi tento ukazatel příliš nevyužívá (14).

Pohotová likvidita

Jedná se o likviditu 2. stupně. Do krátkodobých dluhů řadíme krátkodobé závazky, běžné bankovní úvěry a krátkodobě finanční výpomoci (11).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}.$$

Ukazatel by se měl pohybovat mezi hodnotami 1-1,5. Velikost ukazatele 1 značí, že společnost je schopna platit své závazky, aniž by musela prodávat své zásoby. Vyšší hodnota ukazatele je příznivější pro věřitele, ovšem méně příznivá pro akcionáře a vedení podniku. Oběžná aktiva vázaná ve formě pohotových prostředků přináší malý nebo žádný úrok (11).

Běžná likvidita

Též likvidita 3. stupně. Určuje schopnost podniku hradit krátkodobé závazky pomocí krátkodobého majetku společnost. V případě, že je krátkodobý majetek (oběžná aktiva) vyšší nebo roven krátkodobým dluhům, podnik je likvidní, dokázal by uspokojit všechny své věřitele pomocí krátkodobého majetku a jeho pracovní kapitál je kladný (14).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}.$$

Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím pravděpodobnější je zachování platební schopnosti podniku. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,5-2,5 (11).

Ukazatele rentability

Rentabilita znamená výnosnost vloženého kapitálu. Značí schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Tyto ukazatele mají největší význam pro akcionáře a potenciální investory (11).

Pro výpočty se používají tři různé formy zisku:

- EBIT – zisk před odečtením úroků a daní – tento zisk odpovídá ve výkazu zisku a ztráty provoznímu výsledku hospodaření. Tento zisk se používá pro zjištění

výsledku hospodaření z hlavní podnikatelské činnosti, aniž by byl ovlivněn výší úroků.

- EAT – zisk po zdanění – jedná se o zisk, který je dělen na výplatu dividend a na zisk sloužící k reprodukci podniku. Ve výkazu zisku a ztráty ho najdeme jako výsledek hospodaření za běžné účetní období.
- EBT – zisk před zdaněním – provozní zisk je zde upracován o finanční výsledek hospodaření, od kterého ještě nebyly odečteny daně. Používá se při srovnávání výkonnosti firem, které mají rozdílné daňové zatížení (11).

Rentabilita celkového vloženého kapitálu

„Odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány.“ Za celkový vložený kapitál jsou zde dosazována celková aktiva. Za zisk je zde možno dosadit EBIT, nebo EAT. EBIT se dosazuje v případě srovnávání firem s různým úrokovým a daňovým zatížením (11).

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} \cdot 100.$$

Rentabilita vlastního kapitálu

„Jde o ukazatel, s jehož pomocí mohou investoři zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice.“ (11)

Ukazatel ROE by měl být vyšší než úroky, které by investor získal při jiné formě investování, a to z důvodu, že investice nese poměrně vysoké riziko. Cena vlastního kapitálu, placená ve formě dividend nebo podílu na trhu, je dražší než cena cizího kapitálu (15).

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}} \cdot 100.$$

Rentabilita tržeb

„Vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb.“ Za zisk je zde dosazován zisk po zdanění (11).

$$ROS = \frac{zisk}{tržby} \cdot 100.$$

Ukazatele zadluženosti

Podniky využívají k financování svých aktiv cizí zdroje. Financování pouze vlastním kapitálem způsobuje snížení celkové výkonnosti vloženého kapitálu. Podstatou analýzy zadluženosti je hledání optimální kapitálové struktury, to je vztah mezi vlastním a cizím kapitálem (11).

Celková zadluženost

Celková zadluženost určuje, jakými zdroji a v jakém rozsahu je společnost financována (14).

$$Celková\ zadluženost = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva}.$$

Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 30-60 % (14).

Ukazatel úrokového krytí

Tento ukazatel vyjadřuje, zda je dluhové zatížení společnosti únosné. Je vyjádřením bezpečnostního polštáře pro věřitele (11).

$$Úrokové\ krytí = \frac{EBIT}{nákladové\ úroky}.$$

Doporučená hodnota úrokového krytí je větší než 5 (14).

Mezi další ukazatele zadluženosti jsou řazeny koeficient samofinancování, který se vypočítá jako podíl vlastního kapitálu a celkových aktiv a maximální úroková míra, kde v čitateli jsou finanční náklady a ve jmenovateli je součet vlastního kapitálu, bankovních úvěrů a obligací (11). Tyto ukazatele nebudou v této diplomové práci počítány.

Ukazatele aktivity

Měří schopnost společnosti využívat jimi investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v aktivech a pasivech společnosti (11).

Obrat stálých aktiv

Tento ukazatel má význam při rozhodování, zda pořídit produkční dlouhodobý majetek. Pokud je hodnota tohoto ukazatele nižší než oborový průměr, finanční manažeři by měli omezit investice podniku a výroba by měla zvýšit využití výrobních kapacit (15).

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{stálá aktiva}}.$$

Obrat zásob

„Udává, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob podniku prodána a znovu uskladněna.“ Ukazatel často nadhodnocuje skutečnou obrátku z důvodu, že tržby odrážejí tržní hodnotu a zásoby se udávají v nákladových (pořizovacích) cenách. Pokud je ukazatel vyšší než oborový průměr, podnik nemá zbytečné nelikvidní zásoby. Přebytkové zásoby vyvolávají vyšší náklady na skladování a jsou v nich vázány finanční prostředky, které musí být doplňovány cizími zdroji a jedná se o investici s nízkým nebo nulovým výnosem (15).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}}.$$

Doba obratu zásob

Je to průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo prodeje. U zásob výrobků a zboží ukazatel udává počet dnů, než se zásoby promění v hotovost nebo pohledávku (15).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}}.$$

Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel stanovuje, kolik dní průměrná trvá, než dostane společnost zaplacen za prodané výrobky nebo služby (14).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{denní tržby}}$$

Pokud je tato doba delší než doba splatnosti v platebních podmínkách, odběratelé neplatí včas (15).

Doba obratu závazků

Ukazatel doby obratu závazků určuje průměrný počet dní, který potřebuje společnost na zaplacení svým dodavatelům. Hodnotu tohoto ukazatele porovnáváme s dobou obratu pohledávek (14).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky\ vůči\ dodavatelům}{denní\ tržby}.$$

Analýza rozdílových ukazatelů

Tyto ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku se zaměřením na likviditu.

Čistý pracovní kapitál

Jedná se o rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. Má velký vliv na platební schopnost podniku. Likvidní podnik musí mít dostatečnou výši relativně volného kapitálu (13).

Existují dvě základní pojetí čistého pracovního kapitálu. První pojetí je z pohledu vlastníka podniku, který se zaměřuje na dlouhodobé financování. Při opatrném přístupu k financování je zapotřebí, aby byl dlouhodobý kapitál větší než stálá aktiva. Vlastník zde sám určuje, jaká část dlouhodobého kapitálu bude použita k financování běžné činnosti (15).

$$ČPK_{vlastník} = (vlastní\ kapitál + dlouhodobé\ závazky) - stálá\ aktiva.$$

Manažerské pojetí se zabývá rozdílem mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy. Tento rozdíl má velký vliv na solventnost společnosti. Čistý pracovní kapitál představuje finanční polštář (15).

$$ČPK_{manažer} = oběžná\ aktiva - krátkodobé\ závazky.$$

Čisté pohotové prostředky

Tento ukazatel určuje okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Vypočte se jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky, do kterých zahrnuje peníze v hotovosti a peníze na běžných účtech, kvůli nejvyššímu stupni likvidity, a okamžitě splatnými závazky. Pohotové peněžní prostředky mohou být rozšířeny o krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady díky jejich likvidnosti (13).

Čisté pohotové prostředky = (peníze v hotovosti + peníze na běžných účtech) – okamžitě splatné závazky.

Čistý peněžně-pohledávkový fond

Jedná se o střední cestu mezi čistým pracovním kapitálem a čistými pohotovými prostředky. Oběžná aktiva jsou snížena o zásoby (15).

Čistý peněžně-pohledávkový fond = (oběžná aktiva – zásoby) – krátkodobé závazky.

1.3 SWOT analýza

Jedná se o celkovou souhrnnou analýzu marketingového prostředí, která vychází jak z analýzy makroprostředí, tak z analýzy mikroprostředí. Jedná se o základ marketingových strategií a marketingových plánů. Může být zaměřena jak na celou organizaci, tak i na jednotlivé produkty (5).

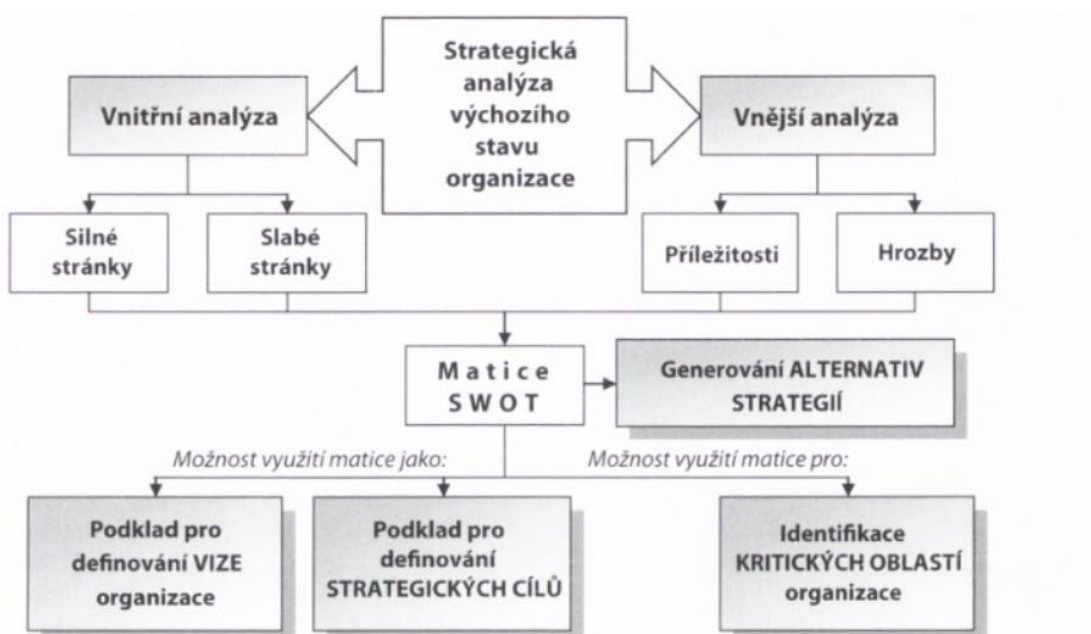
- Strengths – silné stránky,
- weaknesses – slabé stránky,
- opportunities – příležitosti,
- threats – hrozby (8).

U silných a slabých stránek se jedná o interní analýzu společnosti. Příležitosti a hrozby jsou naopak externí analýza (8).

Součástí vnitřní analýzy společnosti je prověření jejích zdrojů. Pro tuto analýzu se používá například model 7S od McKinseyho. Analýza vnějšího prostředí se zabývá příležitostmi a hrozbami, které jsou pro toto prostředí charakteristické. Mezi faktory

vnějšího prostředí patří politika národních a nadnárodních institucí, sociálně-kulturní faktory, technologický vývoj, vývoj obecných ekonomických podmínek, legislativní prostředky a ekologické faktory vývoje. Pro analýzu vnějšího prostředí je vhodná například PESTLE analýza. Faktory vnějšího prostředí nemůže organizace sama ovlivnit a vycházejí z nich příležitosti a hrozby pro společnost (6).

Na základě SWOT analýzy je vymezena pozice organizace jako východisko pro definování strategie pro další rozvoj. S využitím matice SWOT slouží ke generování alternativ strategií, podklad pro definování vize, pro zformulování strategických cílů a pro identifikaci kritických oblastí (6).



Obrázek 4: Základní rámec SWOT analýzy
(Zdroj: (6), s. 297)

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Ve druhé kapitole diplomové práce bude představena analyzovaná společnost a budou provedeny analýzy vyplývající z teoretických východisek práce.

2.1 Představení společnosti

Obchodní firma:	Pivovar ZUBR, a. s.
Datum zápisu do OR:	10. 5. 1994
Právní forma:	akciová společnost
Sídlo:	Komenského 3490/35, Přerov
Základní kapitál:	271 000 000,- Kč (k 31.12.2019) – 270 ks akcií po 1 mil. Kč a 1 000 ks akcií po 1 tis. Kč.
Akcionář společnosti:	HSK Invest, a. s.
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">○ výroba piva a sladu○ nákup zboží za účelem dalšího prodeje a prodej mimo zboží uvedené v příloze 1-3 živnostenského zákona (16)
Velikost dle EU:	střední podnik



Obrázek 5: Logo společnosti
(zdroj: (17))

Společnost se řadí mezi střední podniky, tedy podniky do 250 zaměstnanců, ročního obratu do 50 milionů EUR, případně aktiv do výše 43 milionů EUR (8). Organizační struktura společnosti je zobrazena v kapitole 2.3.1 v modelu 7S.

Historie společnosti

Roku 1872 byl položen základní kámen pivovaru. Oficiální název zněl „První moravský pivovar akciový se sladovnou v Přerově“. V roce 1873 byl pivovar slavnostně posvěcen a byla zde uvařena první várka piva. Ochrannou značku, na které je vyobrazen přerovský městský znak – hlava zubra mezi dvěma věžemi, si pivovar nechal zaregistrovat v roce 1899 (17), (18).

Historie pivovarnictví v Přerově ovšem sahá ještě dál. Roku 1252 udělil Přerovu král Přemysl Otakar II. privilegia, díky nimž mohli vařit pivo. V roce 1480 byl postaven panský pivovar Vilémem z Pernštejna (17).

Roku 1913 vznikl nový kartel, který nesl název Ochranný svaz českomoravských pivovarů v Přerově. V Přerově byl v roce 1948 založen národní podnik Hanácké pivovary, který byl tvořen přerovským, prostějovským, olomouckým, těšetickým a kroměřížským pivovarem. O rok později se přidaly dva závody, a to Litovel a Hanušovice (17).

Roku 1953 došlo k reorganizaci a rozdělení na tři samostatné podniky, které byly ovšem roku 1955 opět sloučeny. V roce 1990 byl podnik transformován na „Moravskoslezské pivovary Přerov, akciová společnost“, sdružující pivovary Přerov, Olomouc, Opava, Litovel, Hanušovice a Vsetín (17). Pivovar ZUBR patří pod pivovarnickou skupinu PMS Přerov, která sdružuje moravské pivovary Holba, Zubr a Litovel. Jediným majitelem je v současné době akciová společnost HSK Invest.

Produkty Pivovaru ZUBR

- Zubr Classic – *„Světlé výčepní pivo, které má všechny vlastnosti kvalitního českého piva – hustou pěnu, nažloutlou baru a dobrý říz. Je typické svojí intenzivnější hořkostí s harmonickým charakterem.“* Obsah alkoholu je 4,1 % (19).

- Zubr Gold – „Světlé výčepní pivo, které ocení nejen znalci. I běžní konzumenti poznají, že má v sobě to nejlepší ze sladu i chmele v dokonalé rovnováze. Má dokonalou zlatou barvu s kompaktní pěnou a silným dobrým řízem.“ Obsah alkoholu je 4,6 % (19).
- Zubr Grand – „Světlý ležák s vyšší plností a barvou, který vyniká výraznou lahodnou hořkostí. Každou várku chmelíme podle prvorepublikové receptury na čtyřikrát v přesně daných časech a množství, díky čemuž pivo zachovává příjemné aroma čerstvě načesaného chmele.“ Obsah alkoholu je 4,8 % (19).
- Zubr Premium – „Zlatavě medová barva tohoto dvanácti stupňovitého piva nabádá své konzumenty pravidelně k dalšímu napití. A nejen barva. Světlý ležák drží hustou a trvanlivou pěnu, a své konzumenty odměňuje příjemně zaokrouhlenou chutí s jemně hořkým charakterem a silným dobrým řízem, takže nezůstane jen u jednoho doušku.“ Obsah alkoholu Zubra Premium je 5,1 % (19).
- Zubr Gradus – „Světlý ležák, který je uvařen z několika odrůd českého chmele, zejména z aromatického Žateckého poloraného červeňáku z tršické oblasti, a z kombinace klasického a speciálního moravského sladu zvaného "KARAPILS". Ten dodává ležáku vyšší plnost a příjemnou zlatou barvu s jantarovo-medovými odstíny.“ Obsah alkoholu u tohoto typu piva 5,2 % (19).
- Zubr Maxxim – „Speciální čtrnáctistupňové pivo zlatavě jantarové barvy, s hustou, jemnou, smetanovou pěnou. Charakteristická, jemně doznívající hořkost tohoto speciálu je ušlechtilá, střední až vyšší intenzity, příjemně se snoubící s vyšší zaokrouhlenou plností a dobrým řízem. Klasický způsob přípravy mladiny, použití kvalitních českých surovin a pivovarských kvasnic, spolu s kvašením v otevřených kádích a až 90denním dozráváním v ležáckých tancích při nízkých teplotách, jsou příčinami zrodu piva s 6,5 % alkoholu, nezaměnitelným aroma a chutí nabádající k dalšímu napití.“ (19).
- Zubr yuzu & limeta – „Míchaný alkoholický nápoj na bázi piva s příchutí yuzu a přírodní limety, vyznačující se osvěžující vůní a chutí jedinečné směsi citrusových plodů. Harmonii chuti citlivě dotváří jemná hořkost, která se snoubí s příjemným řízem a plností klasicky vyrobeného piva ZUBR.“ Obsah alkoholu je 2,0 % (19).

- Zubr Free – „*Nealkoholické pivo, které může dobře posloužit při řízení nebo jako ideální doplněk pitného režimu. Obsahuje maximálně 0,5 % alkoholu, má výrazně hořkou chuť, přesto překvapí příjemným řízem a jemnou chutí.*“ (19).

Ze speciálů společnost vyrábí Zubr Kvasnicový ležák a dále má nabídku svátečních piv, pod které patří Jarní ležák, Extra Force, Extra hořký, Grand z prvního chmele a Svatomartinské pivo. Dále společnost distribuuje od roku 2016 na českém trhu cider značky Royal Dog. Společnost přeprodává i limonády Z-Cola, Z-Mailna a Z-Citron (16).

Ocenění Pivovaru ZUBR

Pivovar ZUBR každoročně získává mnohá ocenění jak v České republice, kde se účastní soutěží Pivní pečeť, Zlatý pohár Pivex a České pivo, tak v zahraničních soutěžích, jako jsou například World Beer Awards nebo European Beer Star. V této práci budou zmíněny ocenění za poslední dva roky, tedy za rok 2019 a 2020. V roce 2020 vyhrál produkt Zubr Gradus 1. místo v kategorii světlých ležáků v soutěži Pivní pečeť. Dále ve stejném roce získala společnost ocenění v soutěži Zlatý pohár Pivex 4 ocenění, a to absolutní vítěz soutěže – Pivo roku 2020 se Zubrem Gradus, který získal i 1. místo v kategorii světlých ležáků, dále pak 3. místo v kategorii světlých ležáků se Zubrem Grand a další třetí místo v kategorii světlých výčepních piv vyhrál Zubr Classic. V roce 2019 vyhrál soutěž Pivní pečeť v kategorii světlých ležáků Zubr Grand. Absolutním vítězem a Pivem roku 2019 v soutěži Zlatý pohár Pivex se stal Zubr Gold. V roce 2019 se Pivovar ZUBR zúčastnil World Beer Awards 2019 v Londýně, kde se Zubr Gold stal celosvětovým vítězem a vítězem v rámci České republiky v kategorii Czech – style pale lager beer. Dále se v této soutěži umístil i Zubr Grand, který vyhrál 1. místo v rámci České republiky v kategorii Classic Pilsner lager beer a umístil se i Zubr Premium, který skončil na druhém místě v rámci České republiky v kategorii Czech – style pale lager Beer (20).

Obor podnikání

Oborem podnikání společnosti je výroba piva a sladu a nákup zboží za účelem dalšího prodeje. V roce 2019 působilo na území České republiky 617 pivovarů, kdy 519 z těchto pivovarů patřilo do skupiny, která vyrábí do 10 000 hl piva. Největší podíl na výrobě piva měly pivovary, jejichž roční výroba přesahuje 200 000 hektolitrů. Jejich podíl byl

89,06 % (21). V odvětví výroby piva se nachází momentálně 513 pivovarů, které se dělí na průmyslové pivovary, minipivovary a restaurační pivovary. Pivovar ZUBR patří mezi průmyslové pivovary, kterých se v České republice nachází 48 (22). Roční výroba piva se odborně nazývá výstav. Výstav všech pivovarů v České republice v roce 2019 byl 21,6 milionů hektolitřů.

Rozlišují se dva druhy trhů, kde se pivo prodává, on-trade a off-trade. On-trade znamená pivo prodávané v restauračních a občerstvovacích zařízeních. Naopak off-trade trh je prodej v obchodech, ať už velkoobchodech, maloobchodech či jiných.

Import piva do České republiky byl v roce 2019 ve výši 437 tisíc hektolitřů piva, což je nárůst oproti předchozímu roku o 10,7 %. Nejvíce piva se dováží z EU, konkrétně z Polska. Export piva v roce 2019 byl 5,384 milionů hektolitřů piva. Zde byl taky nárůst oproti roku předešlému o 4,5 %. Nejvíce se vyváží na Slovensko, do Německa, Polska a mimo Evropskou unii je největší exportní stát Rusko (21).

Výstav, prodej a export Pivovaru ZUBR

Roční výroba piva neboli výstav se v posledních letech ustálil na 255 000 hektolitrech. Mění se ovšem struktura prodejů. Společnost se zaměřuje především na sudová piva, která dováží do restauračních zařízení. V roce 2019 společnost investovala do modernizace nájemních hospod, ale taky chtěla rozšířit počet provozoven, které nabízí tankové pivo. To jsem jim povedlo a prodej tankové piva vzrostl v roce 2019 o 20 %. Čepované pivo tvořilo v roce 2019 zhruba 60 % výstavu pivovaru na tuzemském trhu. Meziročně se taky zvýšil export pivovaru o 5 % (23).

Největší počet restaurací odebírajících pivo ZUBR se nachází v Olomouckém kraji, dále pak ve Zlínském kraji. Méně už pak v kraji Moravskoslezském a v Praze. Pivovar má odběratele v restauračních zařízeních téměř ve všech krajích České republiky, ale počet odběratelů v krajích, které nejsou výše zmíněné, je velmi malý.

Pivovar ZUBR vyváží své pivo především na Slovensko, do Německa, Polska, Švédska a balkánských zemí.

Dodavatelé a odběratelé

Více než polovinu ročního výstavu společnosti tvořilo pivo sudové a cisternové, tedy pivo pro trh on-trade. Dle stránky pivnidenicek.cz se piva značky ZUBR točí v 580 hospodských a restauračních zařízeních v České republice. V roce 2019 bylo v kanálu off-trade prodáno 104 411 hektolitrů piva z celkového výstavu 255 tisíc hl. Jelikož větší zisk pro společnost tvoří trh on-trade kvůli vyšší marži z prodeje a taky zaměřením společnosti více na tento trh, dá se usuzovat, že v tom případě neplatí Paretovo pravidlo 80/20, především kvůli vysokému počtu odběratelů na trhu on-trade a naopak nízkým maržím při prodeji off-trade.

Základními surovinami pro výrobu piva je chmel, slad a voda. Na výrobu jednoho hektolitrů piva je zapotřebí zhruba 4 hektolitry vody, 20 kg sladu a 450 gramů chmele. Cena jednoho kilogramu sladu se pohybuje okolo 25 Kč, tedy na výrobu jednoho hektolitrů piva tvoří náklady 500 Kč. Cena chmele se pohybuje okolo 479 Kč za kilogram, tedy na 1 hektolitr piva je to 220 Kč. Cena vody v Olomouckém kraji dle VHS Olomouc je 75,66 Kč za m³. Náklady na vodu pro výrobu jednoho hektolitrů piva jsou tedy 30 Kč. Z toho vyplývá, že na výrobu jednoho hektolitrů piva je potřeba nejvíce vody, která ovšem tvoří nejnižší náklady. Dodavatelé sladu a chmele dodávají 5 % množství základních surovin, ale pro společnost tvoří 96 % celkových nákladů na výrobu jednoho hektolitrů piva.

2.2 Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího prostředí podniku byla zvolena PESTLE analýza a Porterův model pěti sil.

2.2.1 PESTLE analýza

Tato analýza zkoumá vnější faktory, které ovlivňují zkoumanou společnost. PESTLE analýza je zaměřena na prostředí celé České republiky, kromě vybraných sociálních faktorů, které jsou zaměřeny na Olomoucký kraj, kde společnost působí.

Politické faktory

Jako zásadní vliv na odvětví pivovarnictví můžeme považovat přijetí zákona č.65/2017 Sb., jímž se zakázalo kouření v restauračních zařízeních a taky zavedení elektronické evidence tržeb, zákon č. 112/2016 Sb. Oba tyto zákony můžeme považovat za důvod poklesu spotřeby sudového piva a nárůst off-trade trhu v posledních letech.

Z důvodu probíhající pandemie koronaviru SARS CoV-2 byla v roce 2020 schválena úprava zákona, umožňující vrátit spotřební daň za likvidované pivo. Kvůli uzavření restauračních zařízení pivovary musely zlikvidovat pivo, jemuž skončila trvanlivost, ovšem spotřební daň již byla zaplacená (24).

V říjnu 2021 se budou konat volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky. Dle průzkumu za březen 2021 hnutí ANO klesly preference a poprvé od března 2014 nejsou lídry. Na prvním místě objevila koalice Pirátů a STAN (25).

DPH a spotřební daň

Od 1. května 2020 jsou v České republice uplatňovány na pivo dvě sazby DPH. Snížená 10% sazba platí pro pivo točené a konzumované v restauračních zařízeních. Pokud je pivo konzumováno mimo restaurační zařízení, platí na něj 21% sazba DPH, jako na pivo balené (26).

Dále se na pivo vztahuje daň spotřební. Od roku 2010 je spotřební daň na pivo na stejné úrovni. Zvyšování spotřební daně je velkým tématem. Vláda v posledním roce zvýšila spotřební daň na tabákové výrobky, kterou má v plánu zvyšovat i v následujících letech, a to z důvodu veřejného zdraví a ochranou občanů před dopady závislostí na návykových látkách. Ze stejného důvodu byla zvýšena i spotřební daň z lihu. Piva se toto zvyšování spotřební daně pro zatím netýká.

Tabulka 2: Sazba spotřební daně v Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny

Sazby daně podle výroby v hl ročně					
Základní sazba	do 10 000 hl	10 000 – 50 000 hl	50 000 – 100 000 hl	100 000 – 150 000 hl	150 000 – 200 000 hl
32,00	16,00	19,20	22,40	25,60	28,80

(zdroj: vlastní zpracování dle (27))

Základní sazba spotřební daně platí pro pivovary, které se nepovažují za malé nezávislé pivovary. Analyzovaná společnost spadá do kategorie, na niž je uvalena základní sazba, tedy 32 Kč za hektolitr za každé celé hmotností procento extraktu původní mladiny.

Ekonomické faktory

Podniky jsou ovlivněny především základními makroekonomickými ukazateli. Mezi tyto ukazatele řadíme především HDP, inflaci a nezaměstnanost.

Již před propuknutím pandemie SARS-CoV-2 se očekávalo postupné zpomalování globální ekonomiky, která nastalo již v roce 2019. Česká republika je považována za ekonomiku s minimálními makroekonomickými nerovnováhami a silnou finanční stabilitou. Inflaci je možno dlouhodobě považovat za nízkou a stabilizovanou. Kolísá především podle kvality úrody a cen ropy. Obchodní bilance vykazuje přebytek. Běžný účet platební bilance skončil v roce 2019 v mírném schodku kvůli vysokým dividendám placeným do zahraničí. Dluh v poměru k HDP je relativně nízký a dále se snižuje. Finanční sektor je kapitálově silný a měl by přestát i hlubokou recesi, což odhalily zátěžové testy (28).

Vývoj HDP

Pomocí hrubého domácího produktu je měřena výkonnost ekonomiky. V následující tabulce je uveden HDP, tempo jeho růstu a HDP na 1 obyvatele.

Tabulka 3: HDP, tempo růstu HDP a HDP na 1 obyvatele v České republice

	2016	2017	2018	2019
HDP v mil. Kč	4 796 873	5 110 743	5 409 665	5 748 805
Tempo růstu HDP	2,5 %	5,2 %	3,2 %	2,3 %
HDP na 1 obyvatele	454 022	482 622	509 076	538 816

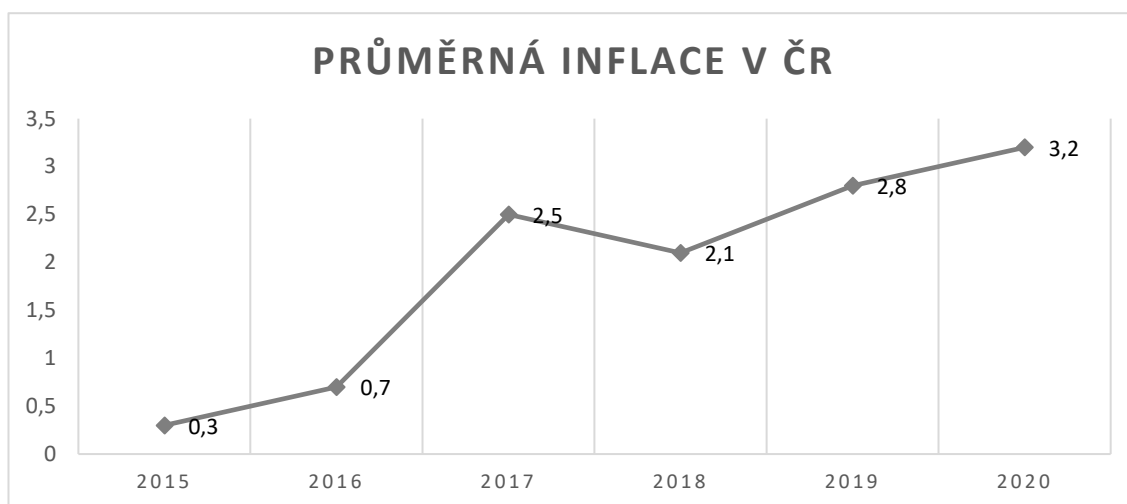
(zdroj: vlastní zpracování dle (29))

Hrubý domácí produkt v České republice meziročně roste, ovšem tempo jeho růstu klesá. Dle předběžného odhadu HDP pro rok 2020, který vypracoval Český statistický úřad, hrubý domácí produkt klesl o 5,6 %, což je největší pokles výkonu ekonomiky v historii samostatné České republiky (30). Důvodem bude především probíhající světová

pandemie SARS CoV-2. Díky stále se zhoršující situaci této pandemie lze propad ekonomiky očekávat i v roce 2021.

Míra inflace

Inflace je důležitý makroekonomický ukazatel, který ovlivňuje kupní sílu obyvatelstva. Vývoj tohoto ukazatele je možno vidět na následujícím grafu.



Graf 1: Průměrná inflace v ČR
(zdroj: vlastní zpracování dle (29))

Od roku 2014 se hladina inflace držela na nízké úrovni, pod 1 %, a to až do roku 2016. Mezi lety 2016 a 2017 inflace meziročně vzrostla o 1,8 procentních bodů, z hodnoty 0,7 % na 2,5 % a to především z důvodu prudkého nárůstu cen zemědělských výrobců a rostoucích nákladů na bydlení. V následujícím roce inflace mírně poklesla, o 0,4 procentního bodu. Od roku 2018 je možné sledovat vždy meziroční nárůst průměrné inflace, která v roce 2020 překročila hranici 3 %, přesněji byla hodnota 3,2 %. Inflace je ovlivněna výrazně oslabením kurzu koruny a růstem dovozních cen (28).

Sociální faktory

Do sociálních faktorů řadíme počet obyvatel. Tento faktor je zaměřen na Olomoucký kraj, protože zde se vyskytuje největší množství konzumentů společnosti ZUBR.

Tabulka 4: Počet obyvatel v Olomouckém kraji

	2016	2017	2018	2019
Počet obyvatel	633 925	633 178	632 492	632 015

(zdroj: vlastní zpracování dle (31))

Dle hodnot Českého statistického úřadu počet obyvatel v Olomouckém kraji v posledních letech nepatrně klesl. Pokles není ovšem nijak zásadní a neměl by mít vliv na spotřebu piva.

Dalším sociálním faktorem je průměrná hrubá mzda zaměstnance, opět v Olomouckém kraji. Její hodnoty jsou zobrazeny v tabulce číslo 5.

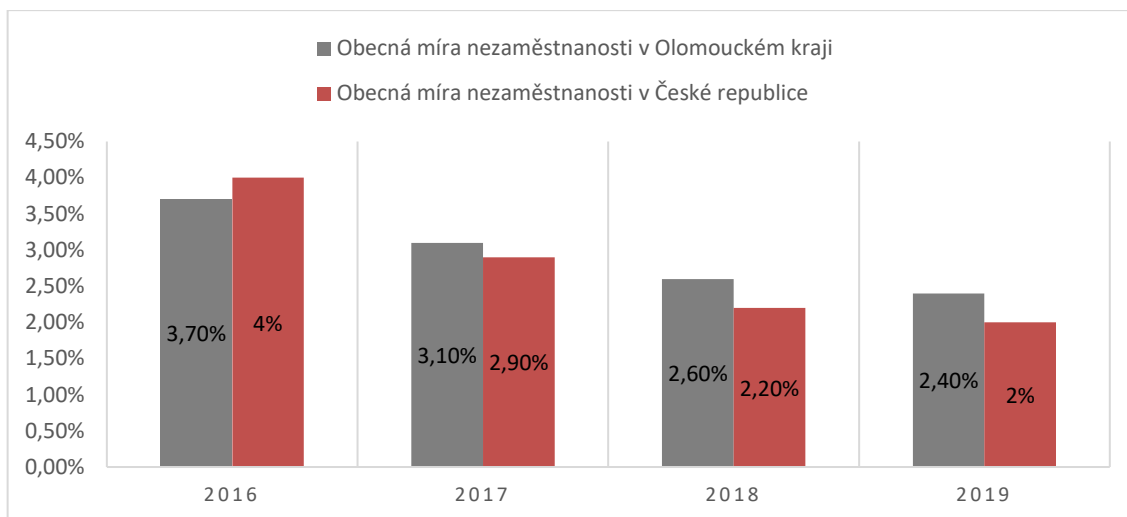
Tabulka 5: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance v Kč v Olomouckém kraji

	2016	2017	2018	2019
Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance v Kč	24 776	26 402	28 798	30 784

(zdroj: vlastní zpracování dle (32))

Průměrná hrubá měsíční mzda v Olomouckém kraji za poslední čtyři roky stoupla o šest tisíc korun. Roste zde koupěschopnost lidí, mají více peněz, které mohou utratit. Což se může projevat i na objemech prodaného piva.

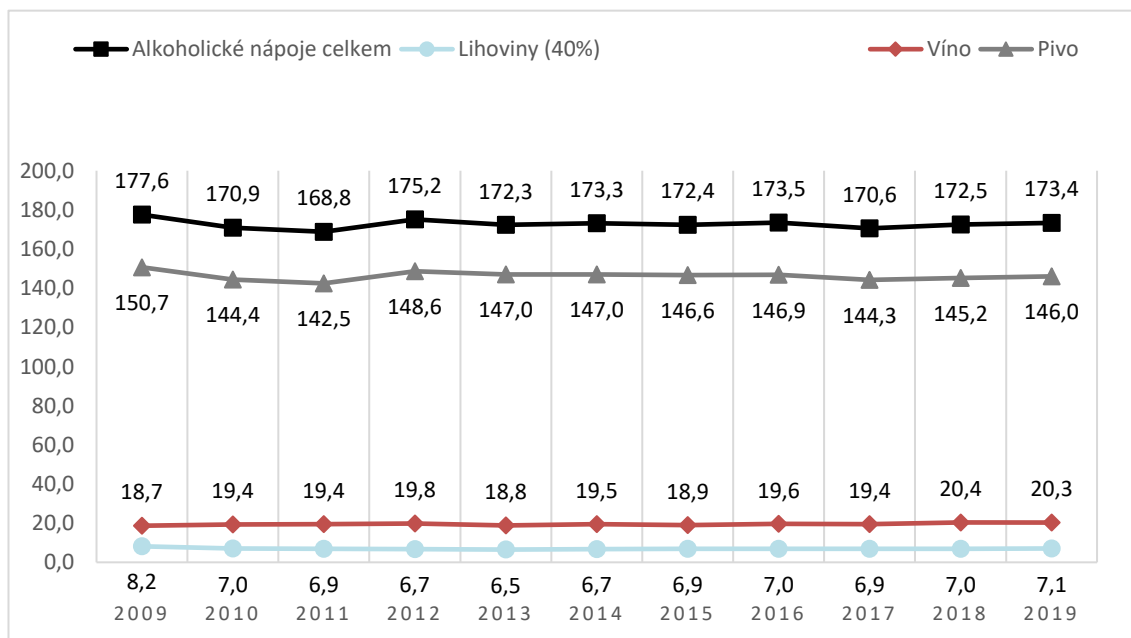
Dalším zkoumaným sociálním faktorem byla obecná míra nezaměstnanosti, kdy v grafu 2 je zobrazeno porovnání hodnot v Olomouckém kraji a v celé České republice. Jedná se o průměrné roční hodnoty.



Graf 2: Srovnání obecné míry nezaměstnanosti v Olomouckém kraji a v České republice
(zdroj: vlastní zpracování dle (29), (33))

Od roku 2017 je obecná míra nezaměstnanosti v Olomouckém kraji vyšší, než je republikový průměr. V posledních dvou zkoumaných letech je obecná míra nezaměstnanosti v Olomouckém kraji vyšší o 0,40procentních bodů. Rozdíl není nijak zásadní a neměl by ani zásadně ovlivňovat spotřebu piva.

Češi jsou známí jako národ pivařů. Pivo se zde vaří již od Středověku a je zde uznáváno jako tradiční nápoj. Spotřeba piva na obyvatele je v naší zemi nejvyšší na světě.



Graf 3: Spotřeba alkoholických nápojů na jednoho obyvatele v České republice
(zdroj: (34))

V grafu lze vidět, že spotřeba piva v České republice kolísá v posledních letech okolo 145 litrů na osobu za rok. V posledních třech letech je možno pozorovat mírný nárůst spotřeby. Spotřeba vína se v roce 2018 přesáhla hranici 20 litrů na osobu, ovšem nárůst spotřeby není nijak závratný a v roce, kdy se spotřeba vína zvýšila o litr na osobu, se zvýšila i spotřeba piva o 0,9 litrů na osobu, důvodem tedy nebude substituce těchto nápojů. U lihovin se spotřeba pohybuje okolo 7 litrů na osobu za rok a nijak zásadně nekolísá.

Technologické faktory

Současný trend automatizace výroby je pro spoustu výrobních podniků nezbytný a napomáhá k větší úspoře finančních prostředků. Zahraniční majitelé českých pivovarů se snaží o zvyšování rychlosti a snižování nákladů na výrobu piva, díky čemuž pivo může přijít o svoji výjimečnost, kterou si udržují spíše menší pivovary, které se drží tradičních výrobních technologií. Jedním z takových pivovarů je například i ZUBR, který zůstává věrný tradiční technologii, ale i tak se snaží své zařízení modernizovat. Pivovar ZUBR například v posledních letech investoval do modernizace linky na stáčení plechovek, kvůli čím dál tím větší oblibě tohoto obalu, nebo například do systému filtrace, díky němuž se zvýší kvality piva, jeho trvanlivost a dojde k úspoře energií (35).

Legislativní faktory

Kromě základních zákonů, kterým podléhá činnost všech právních subjektů v České republice, se společnost musí především řídit zákony a normami pro potravinářský průmysl. Nejdůležitějším zákonem, kterým se pivovary musí řídit je zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích, který obsahuje všechny povinnosti pro tuto činnost. Nařízeními č. 178/2002 o obecné bezpečnosti a 852/2004 o hygieně. Dále nařízením EU 1169/2011 o obecném označování a vyhláškami č. 417/2016 Sb. a 335/1997 Sb. Kdy první zmíněná vyhláška upravuje označování, aby informace neobsahovaly zavádějící údaje (například domácí, čerstvý, pravý) a vyhláška 335/1997 Sb. se týká správného označování jednotlivých pivních produktů, jako například ležák, plné pivo, speciální pivo a další (36).

Ekologické faktory

Při výrobě piva vzniká jako vedlejší produkt oxid uhličitý, který má vliv na vznik skleníkového efektu. Pivovary se snaží své emise, které vznikají při výrobě tepla a elektřiny, ale taky při kvašení, dlouhodobě redukovat. Redukce je možná pomocí zefektivňování spotřeby energií, dále pak zefektivněním dopravy (37). V Rakousku vznikl pod společností Heineken, první pivovar, který má nulovou produkci uhlíkových emisí. Základem tohoto projektu byla politika energetické nezávislosti, tedy využívání obnovitelných a znovuvyužitelných zdrojů. Využívá se zde solárních panelů, vodní elektrárny, bioplynové elektrárny a zařízení na zpracování odpadního tepla. Ekologické jsou i suroviny pro vaření piva, kdy se místní pěstitelé zavázali dodržovat principy ekologického hospodaření. Například odpadní teplo, které vzniká ve varně je zhodnoceno v podobě zpětné předhřívací smyčky, a tím pivovar zužitkuje 3 000 tun oxidu uhličitého ročně, který by byl jinak vypuštěn (38).

V České republice v poslední době roste zájem o pivo prodávané v plechovkách, naopak klesá spotřeba piva v PET lahvích. Plechovky jsou sice recyklovatelné, ale Češi je často netřídí a hází je místo do speciálních kontejnerů do směsného odpadu. V současné době je velkým tématem zálohování PET lahví. Největší objem produkce, 77 % v roce 2019, ale stále tvoří skleněné lahve, sudy a cisterny. Všechny tyto obaly jsou znovupoužitelné a snadno recyklovatelné.

Tabulka 6: Podíl spotřeby dle použitých obalů

	2016	2017	2018	2019
Lahvové pivo	42 %	40 %	40 %	40 %
Sudové pivo	37 %	35 %	34 %	33 %
PET lahev	12 %	12 %	12 %	11 %
Plechovky	6 %	9 %	11 %	12 %
Cisterny	3 %	4 %	3 %	4 %

(zdroj: vlastní zpracování dle (39))

Pivovar ZUBR, jakožto sponzor hokejového klubu HC ZUBR Přerov, zavedl na stadionech vratné kelímky, které jsou v posledních letech čím dál oblíbenější a můžeme si jich všimnout na více místech. Jedná se o kelímek, za který se zaplatí vratná záloha a ten, kdo si kelímek koupí se může rozhodnout, zda si ho nechá například na památku,

jelikož se dělají s nejrůznějšími motivy, nebo kelímek vrátí a nechá si vrátit zálohu. Jedná se o náhradu klasických jednorázových kelímků.

Mezi další faktor, který ovlivňuje ekologii je distribuce. Distribuce piva probíhá především pomocí silniční dopravy, případě dopravy železniční. Společnosti se snaží zefektivňovat dopravu, ať už s ohledem na životní prostředí, ale i na náklady. K většímu zefektivňování společností pomáhají investice do nových nákladních automobilů s nižšími emisemi a nižší spotřebou, ale i školeními pro řidiče, jejichž cílem je snížení spotřeby paliva, snížení opotřebení vozů a dosažení ekologičtějšího jízdního stylu. V posledních letech vzrůstá výroba a oblíbenost elektromobilů. Například Plzeňský Prazdroj testoval elektrický nákladní automobil, ovšem hlavním problémem byla nedostačující dojezdová vzdálenost (40).

Závěr PESTLE analýzy

Vnější okolí podniku není možno nijak měnit, ale podnik musí tyto vlivy vnímat a vyrovnat se s nimi.

Z analýzy ekonomické situace vyplývá, že hrubý domácí produkt v České republice měl do roku 2019 rostoucí tendenci, ovšem jsem růst od roku 2017 zpomaloval. Dle předběžných odhadů pro rok 2020 hrubý domácí produkt klesl nejvíce v historii samostatné České republiky. Důvodem je pandemie COVID-19, která utlumuje ekonomiku nejen našeho státu, ale na celém světě. Průměrná inflace se meziročně taky zvyšuje a v roce 2020 se dostala nad hodnotu 3 %, které dosáhla poprvé od roku 2012.

Mezi pozitivní sociální faktory patří růst průměrné hrubé mzdy. Obecná míra nezaměstnanosti má klesající tendenci, ovšem kvůli současné situaci se dá očekávat její nárůst. Spotřeba alkoholu v České republice v posledních letech neustále kolísá, ale drží se nad hranicí 170 litrů na osobu za rok. Většinu spotřeby alkoholu tvoří spotřeba piva, která se dlouhodobě pohybuje okolo 145 litrů na osobu za rok.

V současné době je ekologie velkým tématem. Konkrétně při výrobě piva vznikají emise oxidu uhličitého, které způsobují skleníkový efekt. Společnosti se snaží různými kroky tyto emise redukovat. Mimo jiné taky klesá spotřeba piva v PET lahvích a roste zájem o plechovky, čemuž se pivovary snaží přizpůsobovat. Největší podíl použitých obalů ovšem

tvoří lahvové pivo. Sudy, do kterých se pivo stáčí taky tvoří velkou část použitých obalů, nicméně z důvodu uzavřených restauračních zařízení je možno očekávat velký pokles tohoto obalu. Láhve i sudy jsou ekologicky šetrné, znovu využitelné obaly.

2.2.2 Porterův model pěti sil

V této části bude provedena Porterova analýza, která zahrnuje analýzu konkurence v daném odvětví, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substituce výrobků, vyjednávací sílu dodavatelů a vyjednávací sílu odběratelů.

Hrozba silné rivality

Aktuálně je v České republice 513 pivovarů, z toho 48 je průmyslových pivovarů, 204 minipivovarů a 259 restauračních pivovarů (22).

Tabulka 7: Seznam pivovarů v České republice

Název pivovaru	Značka piva	Většinový vlastník	Země vlastníka
Plzeňský Prazdroj	Pilsner Urquell, Gambrinus, Radegast, Velkopopovický kozel, Primus	Asahi Group Holdings	Japonsko
Pivovary Staropramen	Staropramen, Velvet, Ostravatr, Bráník, Vratislav	MolsonCoors Brewing Co.	Kanada a USA
Heineken Česká republika	Zlatopramen, Krušovice, Starobrno, Březňák, Dačický, Hostan, Louny	Heineken N.V.	Nizozemsko
Budějovický Budvar	Budějovický Budvar, Pardál	Státní podnik	ČR
Pivovary Lobkowicz Group	Lobkowicz, Platan, Uherský Brod, Merlin, Klášter, Rychtář, Černá Hora, Ježek	CEFC Group (Europe) Company	Čína
LIF Group	Svijany, Rohozec, Primátor	LIF Group	ČR
PMS Přerov	Holba, Litovel, Zubr	HSK Invest	ČR
Rodinný pivovar Bernard	Bernard	50 % Duvel Moortgat, 25 % Stanislav Bernard, 25 % Josef Vávra	Belgie, ČR
Pivovar Nymburk	Postřižinské pivo	Ing. Pavel Benák	ČR

Název pivovaru	Značka piva	Většinový vlastník	Země vlastníka
Pivovar Samson	Samson	Anheuser-Busch InBev	Belgie

(zdroj: zpracováno dle (41))

V tabulce číslo 7 jsou zobrazeny největší pivovary, které jsou v České republice, jejich většinoví vlastníci a země vlastníka.

Jedničkou na českém trhu je Plzeňský Prazdroj, jehož výstav tvoří dlouhodobě okolo 50 % tržního podílu. V roce 2019 vyrobil Plzeňský Prazdroj 11,7 milionu hektolitrů piva z celkových 21,6 milionu hektolitrů vyprodukovaných v celé České republice, tedy více než polovinu (42). Výstav Pivovaru ZUBR v roce 2019 byl 255 000 hektolitrů piva (16). Jeho podíl na trhu tedy činil 1 %.

Velké pivovarské společnosti používají marketingové kampaně a sponzoring, díky kterému se taky dostávají více do podvědomí zákazníků po celé České republice, případně ve světě. Například značky Pilsner Urquell nebo Krušovice, které jsou spojeny s Českou hokejovou reprezentací a značka Staropramen sponzoruje Českou fotbalovou reprezentaci.

Rivalitu v odvětví pivovarnictví lze považovat za velmi silnou.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Každoročně do tohoto odvětví vstupují nové minipivovary. Důvodem je, že bariéry vstupu nejsou nijak vysoké, důležitý je především počáteční kapitál. Za hlavní bariéry vstupu do odvětví pivovarnictví lze považovat nákup potřebného vybavení pro výrobu piva a zařízení distribučních sítí. Ovšem v dnešní době je o výrobky minipivovarů velký zájem, protože ve spoustě případů nabízí něco nového, jiného a zajímavého. Dle prezidenta Českomoravského svazu minipivovarů činí minimální investice do ekonomicky smysluplného minipivovaru nejméně 5 milionů korun. Záleží ovšem i na tom, zda podnikatel vlastní vhodné nemovitosti, nebo jestli je bude pořizovat. Úprava budovy a prostor pro minipivovar mohou činit 3 miliony korun. Do restaurace je potřeba investovat další 2 miliony korun (43).

Hrozba substituce výrobků

Za substituty můžeme považovat piva jiných značek, ostatní alkoholické nápoje, jako je víno a lihoviny, pивní mixy, což jsou míchané nápoje s pivem, ale taky nealkoholické pivo.

Pokud by byla za substituty brána všechna piva, která jsou k dostání, je riziko substituce vysoké. Na českém trhu je velká šířka trhu. Náklady na změnu jsou zde prakticky nulové, což je pro společnost také rizikem, protože pokud by se rozhodla zvýšit cenu jak na off-trade nebo on-trade trhu, zákazníci by mohli přejít k jiné značce, která bude mít nižší cenu.

Dalším substitutem jsou ostatní alkoholické nápoje. Dle statistik České statistického úřadu spotřeba vína a lihovin na jednoho obyvatele v České republice je zanedbatelná oproti spotřebě piva. Vliv může mít například i vyšší cena, jak u vína, tak i u ostatních lihovin, ovšem v těchto alkoholických nápojích bývá obvykle větší obsah alkoholu než u piva. Záleží ovšem především na preferencích zákazníků, jelikož například jedenácti stupňové pivo má obsah alkoholu 4,6-4,9 %, u vína musí být obsah alkoholu nejméně 9 % a obsah alkoholu u lihovin musí být nejméně 15 %, nejvýše 79,5 % (s výjimkou piva a vína).

Tabulka 8: Výstav nealkoholického piva a pivních mixů (v tis. hl)

	2016	2017	2018	2019
nealkoholická piva (bez exportu)	505	526	566	564
pivní mixy	232	301	429	424

(zdroj: vlastní zpracování dle (21))

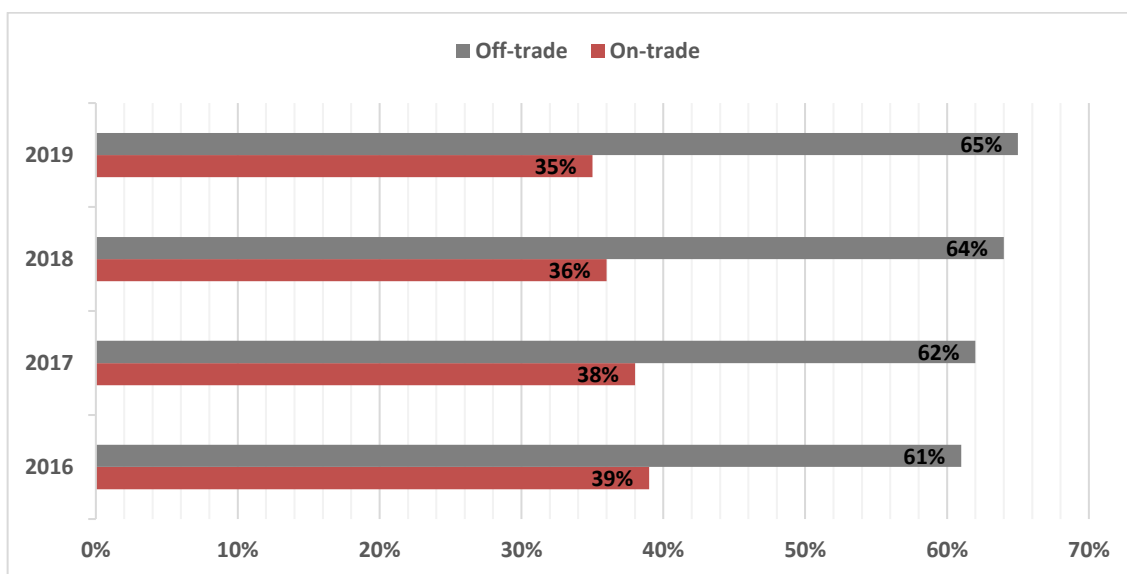
V tuzemsku můžeme sledovat nárůst prodeje nealkoholického piva, ale roste především jeho export do zahraničí. U pivních mixů vidíme v roce 2019 nárůst oproti roku 2016 téměř o 50 %, což ukazuje zvyšující se oblíbenost těchto pivních mixů u českých zákazníků.

Hrozba substituce je střední. Z důvodu, že pivo má v naší zemi velkou tradici a spoustu příznivců. V restauračních zařízeních i v maloobchodech je většinou cena piva nižší než

u ostatních nealkoholických nápojů. Rizikem ovšem je sortiment značek, které jsou na trhu nabízeny a jejich cena.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Pivovary dodávají na dva druhy trhů, off-trade a on-trade. Off-trade trh zahrnuje velkoobchody, maloobchody a všechny prodejny, které nabízejí pivo jako produkt. V posledních letech stále více narůstá poměr piva kupovaného v obchodech proti pivu točenému v gastronomických zařízeních.



Graf 4: Off-trade a On-trade trh

(zdroj: vlastní zpracování dle (21))

Velké obchodní řetězce mají velkou vyjednávací sílu. Mezi pivovary a obchodními řetězci probíhají tvrdá obchodní jednání, jak o ceně produktů, tak o marketingových aktivitách spojených s jeho propagací. Obchodní řetězce tlačí na snižování cen, což vede k nižším ziskům, či případně dokonce ke ztrátě.

Pivovar ZUBR dokonce rozvázal spolupráci s obchodním řetězcem Albert, a to z důvodu nevyvážených podmínek u ceny, letákových akcí, způsobu podpory marketingu a dalších (44).

Na trhu on-trade není vyjednávací síla vysoká tak jako na trhu off-trade. Na točeném pivu mají pivovary podstatně větší marži než na pivu prodávaném na trhu off-trade. Další charakteristikou tohoto trhu je i to, že pivovary vybavují restaurační zařízení vybavením,

jakou jsou například sklenice, tácy, slunečníky, výčepní technologie, což jim pomáhá získávat nové zákazníky v segmentu pohostinství. Malé podniky, kterými jsou restaurační zařízení, nemohou dosáhnout takové vyjednávací síly, jako mají velké obchodní řetězce.

Vyjednávací síla koncových spotřebitelů je zanedbatelná. Pokud pivovary zvýší cenu svého piva, koncoví spotřebitelé nemůžou toto rozhodnutí nijak ovlivnit. Buď cenu akceptují, nebo přejdou k levnějším variantám tohoto nápoje.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Mezi základní suroviny pro výrobu piva patří chmel, který bere Pivovar ZUBR z tršické oblasti, kde je chmel považován za nejkvalitnější a nejvíce ceněnou odrůdu na světě. Dle (21) se v roce 2019 v České republice vyprodukovalo 7 145 tun chmele, což je oproti roku 2018 nárůst o 39,4 p.b. Chmel je ve velkém množství exportován do zahraničí, v roce 2019 činil export 85 % celkové úrody. Můžeme tedy říct, že chmelu je v České republice dostatek a sehnat nového dodavatele by nebyl pro pivovar zásadní problém. Společnost ZUBR se pyšní tím, že vaří pivo z regionálních surovin, protože si zakládá na kvalitě, i když za vyšší cenu. Od chmelnice v Tršicích se neočekává žádné zásadní zvyšování cen, jelikož její podíl na produkci v České republice dosahoval v roce 2019 dle (21) 13,1 % a při zvyšování cen by jejich odběratelé mohli přejít k jiným producentům chmele, kteří by nabídli výhodnější cenu.

Další surovinou nezbytnou k výrobě piva je slad. V roce 2019 bylo v České republice vyrobeno 543 tisíc tun sladu, z toho bylo 223 tisíc tun exportováno do zahraničí. Importováno bylo 9,9 tisíc tun, tedy podíl importovaného sladu na výstavu piva v České republice je 3 %. Nejvíce se importuje ze Slovenska (21). Slad bere společnost ZUBR od Československé sladovny v Zábřehu na Moravě, jehož produkce se každoročně pohybuje okolo 23 000 tun sladu, což postačuje na výrobu zhruba 1,2 milionu hektolitrů piva (45). Vyjednávací síla dodavatelů sladu tedy opět není příliš vysoká. Důvodem je i vzájemná dlouhodobá spolupráce, ale především dostatek sladu na trhu, kdy by pro společnost nebyl problém najít si jiného dodavatele.

Závěr Porterova modelu pěti sil

V odvětví pivovarnictví je rivalita velmi silná. Čtyři největší pivovarnické společnosti na českém trhu – Plzeňský Prazdroj, Pivovary Staropramen, Heineken Česká republika a Budějovický Budvar pokrývají více než 98 % celkové výroby piva v České republice. V posledních letech taky stále více narůstá oblíbenost minipivovarů, které jsou pro spotřebitele lákavou změnou. Vstup do odvětví je limitován potřebou velkého množství vstupního kapitálu. Hrozba substituce byla určena jako střední. Pivo má v České republice velkou tradici a jsme označováni za pivní národ, substituce jinými druhy alkoholických nápojů zde není tak vysoká. Ovšem šířka sortimentu je zde tak velká, že pro spotřebitele není problém substituovat různé značky, případně různé typy pív. Narůstá i oblíbenost takzvaných pivních mixů, jejichž výstav se od roků 2016 zvýšil téměř o polovinu. Taky je možno v posledních letech pozorovat nárůst výroby nealkoholických pív.

V posledních letech se čím dál tím více zvyšuje spotřeba piva na trhu off-trade. Vyjednávací síla obchodních řetězců je velmi vysoká. Naopak u restauračních zařízení tato síla již tak vysoká není. Vyjednávací síla dodavatelů není příliš vysoká. Důvodem je především velká úroda a kvalita českých surovin. Dokonce velká část chmele a sladu je z České republiky exportována do zahraničí.

2.3 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí byl zvolen McKinseyho model 7S a finanční analýza.

2.3.1 Model 7S

Pro analýzu vnitřního prostředí společnosti byl zvolen model 7S společnosti McKinsey. V této kapitole budou popsány strategie, struktura, systémy, spolupracovníci, schopnosti, styl práce vedení a sdílené hodnoty.

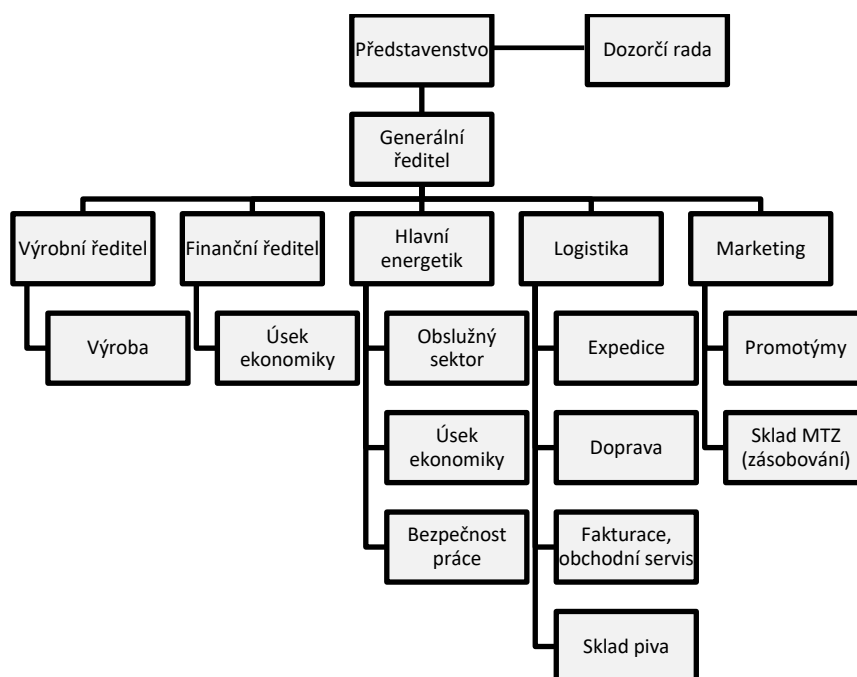
Strategie

Strategickými cíli společnosti je každoroční překročení úrovně prodeje přechozího roku. V posledních letech se společnost potýká se záporným výsledkem hospodaření, proto je

jejím strategickým cílem dostat výsledek hospodaření do kladných hodnot. Z technologického pohledu chce společnost inovovat vratné obaly, pomocí zavedení nové generace přepravek a nového typu pivních skleněných lahví. Dále chce společnost pokračovat v rozvoji areálu a modernizaci technologické základny pivovaru (16). Společnost v současné době sponzoruje hokejový klub HC ZUBR Přerov a taky každoročně akci ZubrFest. Ovšem společnosti chybí marketingové kampaně, kterými by se dostali do povědomí lidí i mimo Olomoucký kraj.

Struktura

Společnost používá liniovou organizační strukturu. Pivovar ZUBR je akciová společnost, v jejímž čele stojí představenstvo společnosti. Generální ředitel zastupuje strategický management. Spadají pod něj ředitelé ostatních úseků – výrobní ředitel, finanční ředitel, hlavní energetik, vedoucí logistiky a vedoucí marketingu. Tito ředitelé jsou na úrovni taktického managementu. Zaměstnanci spadající do jednotlivých úseků jsou na úrovni operativního managementu.



Obrázek 6: Organizační struktura společnosti
(zdroj: vlastní zpracování dle (17))

Systémy

Hlavním kontrolním systémem je dozorčí rada, která kontroluje činnost představenstva. Jako informační systém je zde používán systém HELIOS Green od společnosti Asseco Solutions. Jedná se o komplexní informační systém, který obsahuje podnikový informační systém, ekonomický a účetní software.

Spolupracovníci – personál

Zaměstnanci společnosti mají zájem o učení se a osobní rozvoj. Zaměstnanci jsou Zubru loajální a spousta z nich zde pracuje dlouhá léta, což se pojí i s jejich kariérním růstem, což je pro ně velkou motivací. Pivovaru ZUBR jsou věrní i ve svém volném čase, kdy podporují pivovar konzumací jejich výrobků.

V následující tabulce je zobrazen průměrný počet zaměstnanců společnosti, který se dlouhodobě pohybuje okolo 160 zaměstnanců.

Tabulka 9: Průměrný počet zaměstnanců

	2016	2017	2018	2019
Průměrný počet pracovníků	157	159	163	162

(zdroj: vlastní zpracování dle (16))

Benefitem pro zaměstnance je zajištěné závodní stravování, které je částečně financováno společností.

Schopnosti

Za jednu z nejdůležitějších osob v pivovaru můžeme považovat sládku. V přerovském Zubru tuto pozici zastává žena, tedy sládková, která má na starost celou výrobu. Na této pozici pracuje již od roku 1998. Za tuto dobu jako pivovar získali více než 90 cen z nejprestižnějších tuzemských soutěží a několik cen zahraničních a každým rokem přibývají další ceny (46). Tato ocenění jsou nejlepším hodnocením schopností sládkové a celého týmu výroby.

Styl práce vedení

Ve společnosti funguje autoritativní styl vedení. Dle organizační struktury představenstvo stojí v čele a řídí společnost. Zadává příkazy řediteli, který dále tyto příkazy přenáší na vedoucí jednotlivých oddělení, které má pod sebou. Vedoucí jednotlivých úseků tyto úkoly dále přenáší na své podřízené, kteří je vykonávají.

Sdílené hodnoty

Společnost především v době pandemie upřednostňuje obecné blaho, veřejný zájem a zdraví osob, před vlastními obchodními, ekonomickými a finančními zájmy. Ve společnosti panuje příjemná atmosféra a Pivovar ZUBR si váží svých zaměstnanců. Zájmem společnosti je své zaměstnance motivovat k co nejlepší práci a neustálému učení se. Dále společnost provozuje fanclub Pivovaru ZUBR, díky kterému zákazníci získávají různé slevy a můžou se účastnit speciálních akcí. Dále dvakrát ročně v elektronické podobě vychází Zubří listy. Jedná se o zpravodaj pivovaru, který přináší zajímavé články a rozhovory.

Závěr analýzy 7S

Strategickým cílem společnosti je každoroční překročení prodejů předchozího roku. Dalším vytyčeným cílem společnosti je kladný výsledek hospodaření. Společnost se snaží o neustálou modernizaci technologického vybavení. Ve společnosti je používána liniová organizační struktura, v jejímž čele stojí představenstvo, pod ním pak generální ředitel. Velkou předností pivovaru je sládková, která za dobu působení na této pozici má velké zkušenosti a získala pro pivovar mnohá ocenění jak v České republice, tak v zahraničí.

2.3.2 Finanční analýza

Finanční analýza byla vytvořena na základě teoretické části práce, ze které byly čerpány vzorce pro výpočet. Data byla zkoumána od roku 2016 do roku 2019 a tato data byla získána z finančních výkazů společnosti dostupných na portálu Justice.cz. Konkrétně byla použita rozvaha, výkaz zisku a ztráty a pro potřeby výpočtu Kralickova Quiciktestu byl použit i výkaz o peněžních tocích. Rozvaha zobrazuje stavové veličiny, zatímco výkaz

zisku a ztráty společnosti zobrazuje veličiny tokové. Společnost vede výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu pomocí druhového členění.

Následně byly hodnoty vybraných ukazatelů porovnány s hodnotami finančních ukazatelů tří konkurenčních podniků, a to největším českým výrobcem na trhu Plzeňským Prazdrojem, dále pak s národním podnikem Budějovickým Budvarem a s pivovarem Svijany. Pro srovnání byly brány hodnoty z roku 2019. Pro výpočty byly použity rozvahy a výkazy zisků a ztrát vybraných společností, dostupné na portálu Justice.cz.

Kralickův Quicktest

V následující tabulce jsou zobrazeny všechny hodnoty potřebné pro výpočet Kralickova Quicktestu.

Tabulka 10: Hodnoty pro výpočet Quicktestu

	2016	2017	2018	2019
Vlastní kapitál	362 641	372 341	361 421	358 425
Aktiva	631 897	635 007	627 457	629 291
Provozní cash-flow	35 669	8 223	51 795	20 739
Tržby	612 162	614 539	629 847	671 943
Čistý zisk po zdanění	-1 173	-10 858	-11 264	-2 997
Nákladové úroky	130	91	104	244
Cizí kapitál	256 646	245 242	250 327	266 882
Likvidní prostředky	23 938	26 087	24 660	39 165

(zdroj: vlastní zpracování dle (16))

Tyto hodnoty jsou základem pro výpočet dílčích čtyř ukazatelů Q-testu.

Tabulka 11: Hodnoty Kralickova Quicktestu

	2016	2017	2018	2019
Kvóta vlastního kapitálu	57,39 %	58,60 %	57,60 %	57,00 %
CF v % podnikového výkonu	5,83 %	1,34 %	8,22 %	3,09 %
ROA (s úroky)	-0,17 %	-1,69 %	-1,78 %	-0,44 %
Doba splácení dluhu v letech	6,52	26,65	4,36	10,98

(zdroj: vlastní zpracování)

Na základě hodnot výsledků z výpočtů byly stanoveny známky jednotlivých ukazatelů podle tabulky 1.

Tabulka 12: Hodnocení Kralickova Quicktestu

	2016	2017	2018	2019
Kvóta vlastního kapitálu	1	1	1	1
CF v % podnikového výkonu	3	4	2	4
ROA (s úroky)	5	5	5	5
Doba splácení dluhu v letech	3	4	2	3
Celková známka	3	3,5	2,5	3,25

(zdroj: vlastní zpracování)

Celková známka byla vypočtena jako aritmetický průměr všech čtyř kritérií. Dle výsledků se společnost pohybuje v tzv. „šedé zóně“ nevyhraněných výsledků, kdy je těžké určit, zda je finanční situace uspokojivá, či zda má společnost problémy s finančním hospodařením (11).

Analýza absolutních ukazatelů

V následující části práce bude provedena horizontální analýza aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztrát. Dále pak vertikální analýza aktiv, pasiv a pro analýzu výkazu zisku a ztrát byla zvolena vertikální analýza výnosů a vertikální analýza nákladů.

Horizontální analýza aktiv

V následující tabulce je zobrazen vývoj položek aktiv v čase. Meziroční změna hodnot je zobrazena v relativním vyjádření.

Tabulka 13: Horizontální analýza aktiv

	2016/2017	2017//2018	2018/2019
AKTIVA CELKEM	0,49 %	-1,19 %	0,29 %
Dlouhodobý majetek	1,43 %	-2,05 %	-1,77 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	1,78 %	-31,46 %	-14,45 %
Dlouhodobý hmotný majetek	1,04 %	-0,64 %	-1,09 %
Dlouhodobý finanční majetek	8,82 %	-26,00 %	-17,39 %
Oběžná aktiva	1,73 %	-1,49 %	-4,04 %
Zásoby	0,11 %	-3,32 %	11,24 %
Pohledávky	1,10 %	-8,61 %	0,46 %
Dlouhodobé pohledávky	-52,34 %	-3,29 %	-0,47 %
Krátkodobé pohledávky	11,17 %	-9,03 %	0,54 %
Peněžní prostředky	8,98 %	50,13 %	-37,04 %
Peněžní prostředky v pokladně	-22,73 %	97,65 %	0,60 %

	2016/2017	2017//2018	2018/2019
Peněžní prostředky na účtech	9,12 %	49,98 %	-37,20 %
Časové rozlišení	-10,17 %	4,69 %	27,05 %

(zdroj: vlastní zpracování dle (16))

Hodnota celkových aktiv meziročně kolísá pouze mírně. Dlouhodobý majetek vykazuje v posledních dvou letech meziroční pokles. V rámci dlouhodobého nehmotného majetku klesala od roku 2017 především velikost ocenitelných práv, konkrétně ostatní ocenitelná práva. Mezi lety 2016 a 2017 vzrostl dlouhodobý hmotný majetek společnosti, a to zejména z důvodu nárůstu hmotných movitých věcí, kdy byly pořízeny nové investice, například CIP stanice pro sklep, dále pak doplnění přepravek. Mezi lety 2018 a 2019 došlo k podstatnému nárůstu hmotných movitých věcí, z důvodu nových investic v oblasti výroby a dopravy. Celkově ovšem hodnota dlouhodobého majetku meziročně klesá, důvodem jsou především odpisy tohoto majetku, o které je snížena jeho hodnota v rozvaze.

Oběžná aktiva meziročně od roku 2017 klesají. V posledním roce 2018/2019 klesla o 4,04 %, ovšem tento pokles byl zapříčiněn především snížením časového rozlišení, konkrétně snížení příjmů příštích období a taky nákladů příštích období. Zásoby meziročně kolísají, největší výkyv nastal mezi lety 2018 a 2019, kdy celkové zásoby vzrostly oproti předchozímu období o 11,24 %. Meziročně vzrostly všechny položky zásob, největší nárůst byl ovšem u výrobků a taky u poskytnutých záloh na zásoby. V pohledávkách nastal výkyv v roce 2017/2018, kdy se tato položka meziročně snížila o 8,61 %, jinak zůstává velikost pohledávek přibližně stejná. Snížení bylo převážně z důvodu snížení krátkodobých pohledávek na konci účetního období, kdy oproti předchozímu období byly nižší pohledávky z obchodních vztahů. Peněžní prostředky mají největší výkyv v období 2017/2018, kdy se zvýšily meziročně o 50 %. Důvodem může být výše přijatých krátkodobých přijatých záloh od odběratelů na konci roku, která meziročně vzrostla. Následně ovšem meziročně peněžní prostředky spadly o 37 % na hodnotu, kterou si společnost udržuje v posledních letech.

Horizontální analýza pasiv

Stejně jako u horizontální analýzy aktiv, tak i zde bude provedeno meziroční srovnání položek, které bude vyjádřeno procentuálně vůči předchozímu účetnímu období.

Tabulka 14: Horizontální analýza pasiv

	2016/2017	2017/2018	2018/2019
PASIVA CELKEM	0,62 %	-1,19 %	0,29 %
Vlastní kapitál	2,67 %	-2,93 %	-0,83 %
Základní kapitál	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Ážio	13,01 %	0,00 %	0,00 %
Fondy ze zisku	-80,97 %	-100,00 %	0,00 %
Výsledek hospodaření minulých let	+37,77 %	-113,24 %	-57,15 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-825,66 %	-3,74 %	+73,39 %
Cizí zdroje	-4,44 %	2,07 %	6,61 %
Rezervy	-100,00 %	0,00 %	0,00 %
Závazky	-3,27 %	2,07 %	6,61 %
Dlouhodobé závazky	14,83 %	-7,15 %	11,52 %
Krátkodobé závazky	-4,55 %	2,86 %	6,24 %
Časové rozlišení	47,52 %	-9,85 %	-74,63 %

(zdroj: vlastní zpracování dle (16))

Celková hodnota pasiv nijak významně nekolísá. Vlastní kapitál v posledních letech meziročně mírně klesá. Jedním z důvodů je snižování fondů ze zisku, jelikož společnost vytváří ztrátu. Meziročně v letech 2016/2017 se velmi výrazně zvýšila hospodářská ztráta podniku. V posledním roce se nárůst výsledku hospodaření běžného období zvýšil o téměř 75 %, přesto je podnik stále ve ztrátě, která se z větší části kumuluje v neuhrazené ztrátě minulých let.

U cizích zdrojů můžeme vidět mírné meziroční kolísání. V posledních letech se cizí zdroje meziročně zvyšují. V roce 2016/2017 je hlavním důvodem meziročního poklesu rozpuštění rezervy, která byla vytvořena pro rok 2017 na dodatečně odvedenou daň z přidané hodnoty a související příslušenství. U krátkodobých závazků můžeme od roku 2017 taktéž pozorovat jejich mírný růst, důvodem jsou zejména meziročně rostoucí krátkodobé přijaté zálohy od odběratelů, ovšem i závazky z obchodních vztahů, které společnost vykazuje ke konci účetního období mají rostoucí charakter.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Následující tabulka zobrazuje meziroční nárůst jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty v relativním vyjádření.

Tabulka 15: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-3,23 %	0,92 %	3,11 %
Tržby za prodej zboží	9,87 %	6,12 %	14,54 %
Výkonová spotřeba	0,88 %	1,61 %	5,79 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	352,32 %	-106,30 %	0,00 %
Aktivace	-30,74 %	-6,87 %	-3,11 %
Osobní náklady	9,08 %	12,54 %	6,16 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-0,34 %	-6,68 %	11,49 %
Ostatní provozní výnosy	-10,56 %	27,03 %	-34,15 %
Ostatní provozní náklady	-4,66 %	37,49 %	-35,89 %
Provozní výsledek hospodaření	-164,36 %	-312,17 %	+99,36 %
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	-100,00 %	0,00 %	-100,00 %
Výnosové úroky a podobné výnosy	26,86 %	30,61 %	-4,30 %
Nákladové úroky a podobné náklady	-30,00 %	14,29 %	134,62 %
Ostatní finanční výnosy	214,24 %	-56,31 %	-85,44 %
Ostatní finanční náklady	233,65 %	-60,87 %	-74,51 %
Finanční výsledek hospodaření	-357,05 %	+99,49 %	-4468,29 %
Výsledek hospodaření před zdaněním	-477,24 %	-12,89 %	+84,47 %
Daň z příjmů za běžnou činnost	-106,83 %	-364,89 %	+179,63 %
Výsledek hospodaření po zdanění	-825,66 %	-3,74 %	+73,39 %
Výsledek hospodaření za účetní období	-825,66 %	-3,74 %	+73,39 %
Čistý obrat za účetní období	3,50 %	-0,09 %	1,98 %

(zdroj: vlastní zpracování dle (16))

V roce 2017 poklesly meziročně tržby z prodeje výrobků a služeb o 3,23 %, ovšem od tohoto roku je možno sledovat postupný nárůst těchto tržeb. Tržby z prodeje zboží meziročně vzrůstají. Ostatní provozní výnosy meziročně kolísají, a to především z důvodu poklesu tržeb z prodeje materiálu.

Z položek nákladů můžeme vidět opakující se meziroční nárůst osobních nákladů, důvodem jsou zvyšující se mzdy zaměstnanců. Jako kolísají ostatní provozní výnosy, tak kolísají i ostatní provozní náklady, hlavním důvodem je především zůstatková cena prodaného materiálu.

Mezi lety 2016 a 2017 se snížil provozní výsledek hospodaření o 164 %. V následujícím meziročním srovnání byla tato hodnota dokonce -312 %. Ovšem v posledním meziročním srovnání 2018/2019 je zde vidět nárůst o 99 %.

Nákladové úroky se meziročně snižovaly pouze v letech 2016/2017. V následujících letech nákladové úroky meziročně stoupají a v posledním meziročním srovnání dokonce o více než 130 %, kdy společnost v roce 2019 čerpala kontokorentní úvěr od banky.

U finančního výsledku hospodaření lze vidět velké kolísání hodnot, to je zapříčiněno především kolísáním hodnot ostatních finančních výnosů a ostatních finančních nákladů.

Výsledek hospodaření měl největší meziroční pokles v letech 2016/2017. V následujícím roce sice opět výsledek hospodaření klesl, ovšem ne již o tolik. A v meziročním srovnání let 2018 a 2019 zde byl nárůst o 73 %. Čistý obrát za účetní období poklesl pouze meziročně v letech 2017-2018, ale pokles byl procentuálně nepatrný. Jinak čistý obrát roste.

Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza zobrazuje procentuální zastoupení jednotlivých položek aktiv. Jako základna byla zvolena celková hodnota aktiv.

Tabulka 16: Vertikální analýza aktiv

	2016	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Dlouhodobý majetek	51,63 %	52,10 %	51,70 %	50,60 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,08 %	0,10 %	0,10 %	0,05 %
Dlouhodobý hmotný majetek	48,97 %	49,20 %	49,50 %	48,80 %
Dlouhodobý finanční majetek	2,58 %	2,80 %	2,10 %	1,70 %
Oběžná aktiva	37,84 %	38,30 %	38,20 %	36,50 %
Zásoby	5,93 %	5,90 %	5,80 %	6,40 %
Materiál	3,67 %	3,70 %	3,80 %	3,90 %
Nedokončená výroba a polotovary	1,12 %	1,30 %	1,20 %	1,30 %
Výrobky a zboží	0,76 %	0,90 %	0,70 %	1,00 %
Pohledávky	28,13 %	28,30 %	26,20 %	26,20 %
Dlouhodobé pohledávky	4,46 %	2,10 %	2,10 %	2,10 %
Krátkodobé pohledávky	23,67 %	26,20 %	24,10 %	24,20 %
Peněžní prostředky	3,79 %	4,10 %	6,20 %	3,90 %
Peněžní prostředky v pokladně	0,02 %	0,01 %	0,03 %	0,03 %
Peněžní prostředky na účtech	3,77 %	4,10 %	6,20 %	3,90 %
Časové rozlišení	10,72 %	9,60 %	10,10 %	12,86 %

(zdroj: vlastní zpracování (16))

Z tabulky vyplývá, že více než 50 % aktiv tvoří dlouhodobý majetek. Oběžná aktiva tvoří necelých 40 % aktiv a zbytek tvoří časové rozlišení. Téměř všechen dlouhodobý majetek je tvořen dlouhodobým hmotným majetkem. Malou část, okolo 2 % tvoří dlouhodobý finanční majetek. Zásoby tvoří necelých 6 % celkových aktiv. Ve sledovaných letech se drží téměř na stejné hodnotě, až na rok 2019, kdy hodnota zásob tvořila 6,40 % celkových aktiv. U pohledávek je možné sledovat pokles o zhruba 2 procentní body v roce 2018 a na této hodnotě se držely i v roce 2019. Peněžní prostředky, především na bankovních účtech dosahují hodnot okolo 4 %. V roce 2018 dosahovaly hodnoty 6,20 %. Jedná se o výjimečný výkyv, který mohl být zapříčiněn nárůstem přijatých záloh ke konci účetního období.

Vertikální analýza pasiv

U vertikální analýzy pasiv byla za základnu zvolena položka celkových pasiv.

Tabulka 17: Vertikální analýza pasiv

	2016	2017	2018	2019
PASIVA CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Vlastní kapitál	57,46 %	58,64 %	57,60 %	56,96 %
Základní kapitál	42,94 %	42,68 %	43,19 %	43,06 %
Ážio	17,02 %	19,12 %	19,35 %	19,29 %
Fondy ze zisku	0,04 %	0,01 %	0,00 %	0,00 %
Výsledek hospodaření minulých let	-2,35 %	-1,46 %	-3,14 %	-4,92 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-8,83 %	-1,71 %	-1,80 %	-0,48 %
Cizí zdroje	40,67 %	38,62 %	39,90 %	42,41 %
Rezervy	0,49 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Závazky	40,17 %	38,62 %	39,90 %	42,41 %
Dlouhodobé závazky	2,65 %	3,02 %	2,84 %	3,16 %
Krátkodobé závazky	37,53 %	35,60 %	37,06 %	39,25 %
Časové rozlišení	1,87 %	2,74 %	2,50 %	0,63 %

(zdroj: vlastní zpracování (16))

Pasiva společnosti jsou tvořena vlastním kapitálem, který tvoří nadpoloviční většinu celkových pasiv. Dále pak cizími zdroji, které se pohybují okolo 40 % a časovým rozlišením. Největší podíl tvoří základní kapitál, který tvoří zhruba 43 % pasiv. Za ním následují závazky, které tvoří okolo 40 % celkových pasiv, především tedy krátkodobé závazky. V roce 2019 podíl závazků na celkových pasivech mírně stoupl na 42,41 %.

Vertikální analýza výnosů

Pro vertikální analýzu výkazu zisku a ztráty byla zvolena metoda vertikální analýzy výnosů a následně vertikální analýzy nákladů společnosti. Základnou pro výpočet je celková hodnota výnosů.

Tabulka 18: Vertikální analýza výnosů

	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	66,82 %	62,48 %	63,11 %	63,81 %
Tržby za prodej zboží	25,48 %	27,04 %	28,72 %	32,26 %
Ostatní provozní výnosy	4,90 %	4,24 %	5,39 %	3,48 %
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0,71 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,05 %	0,06 %	0,07 %	0,07 %
Ostatní finanční výnosy	2,04 %	6,18 %	2,70 %	0,39 %
VÝNOSY CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

(zdroj: vlastní zpracování dle (16))

Největší podíl na výnosech společnosti mají tržby z prodeje výrobků a služeb. V roce 2016 tvořily téměř 67 % výnosů společnosti. Postupně tato hodnota klesá a v posledním sledovaném roce tvořily tržby z prodeje výrobků a služeb necelých 64 % výnosů. Druhou největší položkou jsou tržby z prodeje zboží, které naopak ve sledovaných letech mají rostoucí tendenci a v roce 2019 přesáhly 30 %.

Vertikální analýza nákladů

U vertikální analýzy nákladů byla za základnu zvolena celková hodnota nákladů v jednotlivých letech.

Tabulka 19: Vertikální analýza nákladů

	2016	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	76,85 %	73,24 %	74,44 %	78,15 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-0,14 %	-0,60 %	0,04 %	-0,58 %
Aktivace	-0,77 %	-0,50 %	-0,47 %	-0,45 %
Osobní náklady	9,79 %	10,08 %	11,35 %	11,96 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	5,71 %	5,38 %	5,02 %	5,55 %
Ostatní provozní náklady	5,71 %	5,14 %	7,07 %	4,50 %

	2016	2017	2018	2019
Náklady vynaložené na prodané podíly	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0,00 %	0,33 %	0,00 %	0,00 %
Nákladové úroky a podobné náklady	0,02 %	0,01 %	0,01 %	0,03 %
Ostatní finanční náklady	2,21 %	6,96 %	2,72 %	0,69 %
Daň z příjmů za běžnou činnost	0,63 %	-0,04 %	-0,19 %	0,15 %
NÁKLADY CELKEM	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

(zdroj: vlastní zpracování dle (16))

Největší část nákladů je tvořena výkonovou spotřebou, která v roce 2019 tvořila téměř 80 % nákladů. Druhou nejvyšší položkou jsou osobní náklady, u kterých můžeme vidět jejich každoroční rostoucí podíl na celkových nákladech. V roce 2019 činily osobní náklady téměř 12 % celkových nákladů.

Analýza poměrovými ukazateli

V této části budou vypočteny ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity podle vzorců uvedených v teoretické části práce. Hodnoty vypočtených ukazatelů za rok 2019 budou porovnány s hodnotami tří konkurenčních společností v daném roce.

Ukazatele likvidity

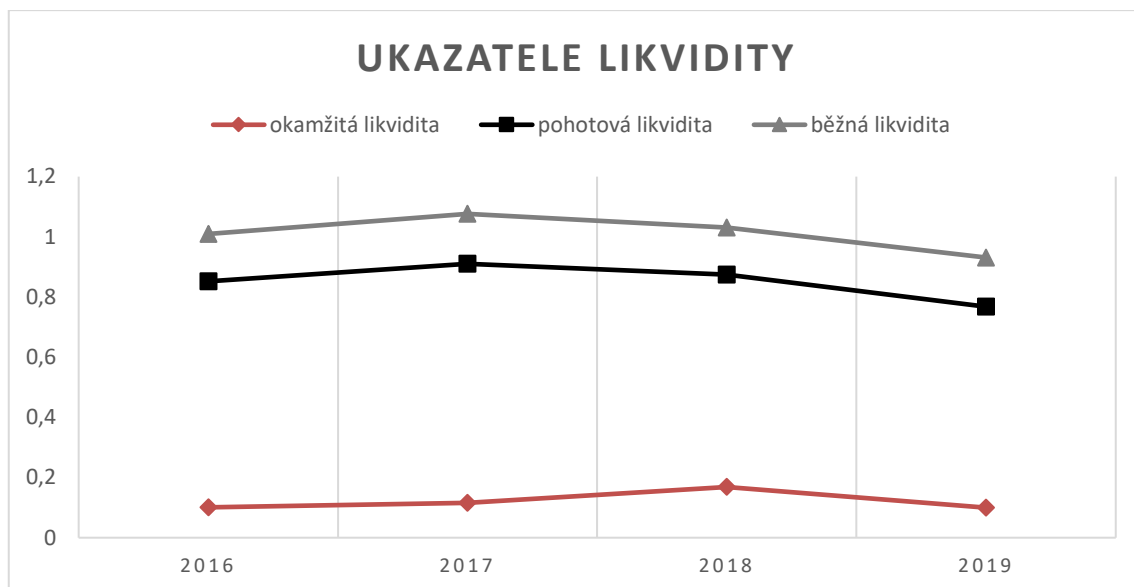
V následující tabulce jsou výsledky všech tří druhů likvidit.

Tabulka 20: Ukazatele likvidity

	2016	2017	2018	2019
okamžitá likvidita	0,101	0,115	0,168	0,100
pohotová likvidita	0,851	0,910	0,875	0,768
běžná likvidita	1,010	1,076	1,031	0,931

(zdroj: vlastní zpracování dle (16))

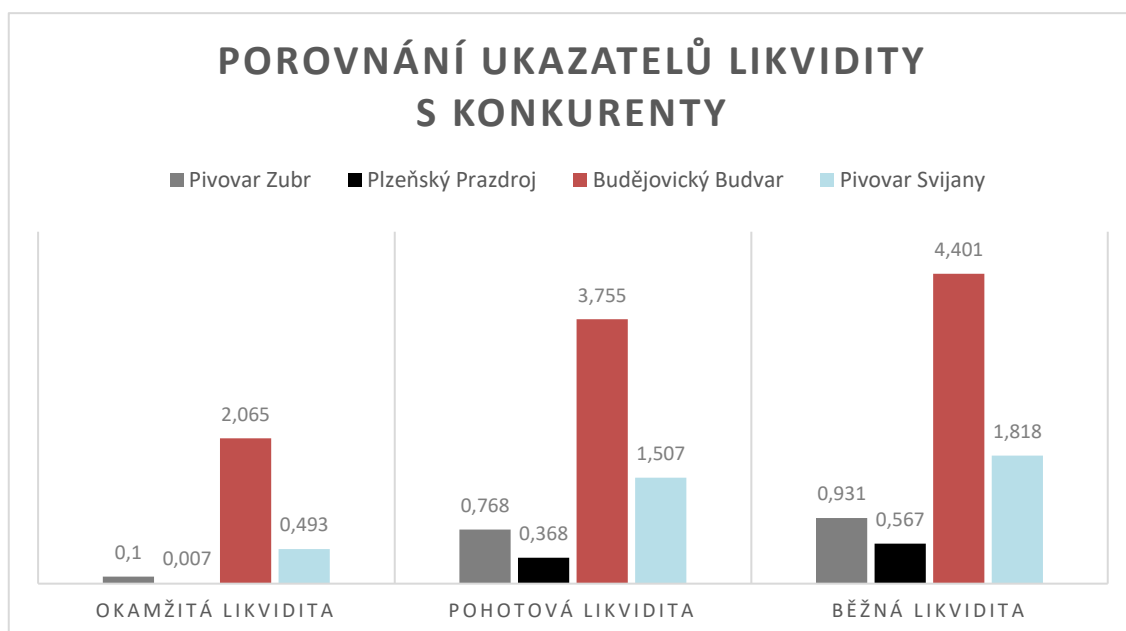
Pro lepší vyjádření vývoje okamžité, pohotové a běžné likvidity je použito grafické vyjádření.



Graf 5: Ukazatele likvidity

(zdroj: vlastní zpracování dle (16))

Z grafu ukazatelů likvidity je patrné, že běžná a pohotovostní likvidita v posledních dvou sledovaných letech klesala, naopak okamžitá likvidita v roce 2018 mírně vzrostla, potom ale opět poklesla. Okamžitá likvidita vzrostla především z důvodu nárůstu pohotovostních platebních prostředků na konci roku 2018. Ovšem i tak je tato hodnota kritická. U pohotovostní a běžné likvidity jsou hodnoty ve sledovaných letech opět pod hranicí, kde by se měly pohybovat, ale rozdíl není tak výrazný jako u likvidity okamžité. Pokles pohotovostní a běžné likvidity byl zapříčiněn poklesem oběžných aktiv, ve kterých se ovšem zvýšila hodnota zásob. Ke konci roku 2019 společnost vykazovala vyšší krátkodobé dluhy, což je další příčina snižujících se ukazatelů likvidity.



Graf 6: Porovnání ukazatelů likvidity s konkurenty

(zdroj: vlastní zpracování dle (16), (47), (48), (49))

Ukazatele likvidity dopadly nejhůře pro společnost Plzeňský Prazdroj, která má tyto hodnoty na velmi nízké úrovni, důvodem jsou nízké peněžní prostředky, které měla společnost k 31.12. v pokladně a na bankovním účtu. Budějovický Budvar má ukazatele likvidity nad doporučenou hranicí, a to především z důvodu vysokých finančních prostředků na konci roku.

Ukazatele rentability

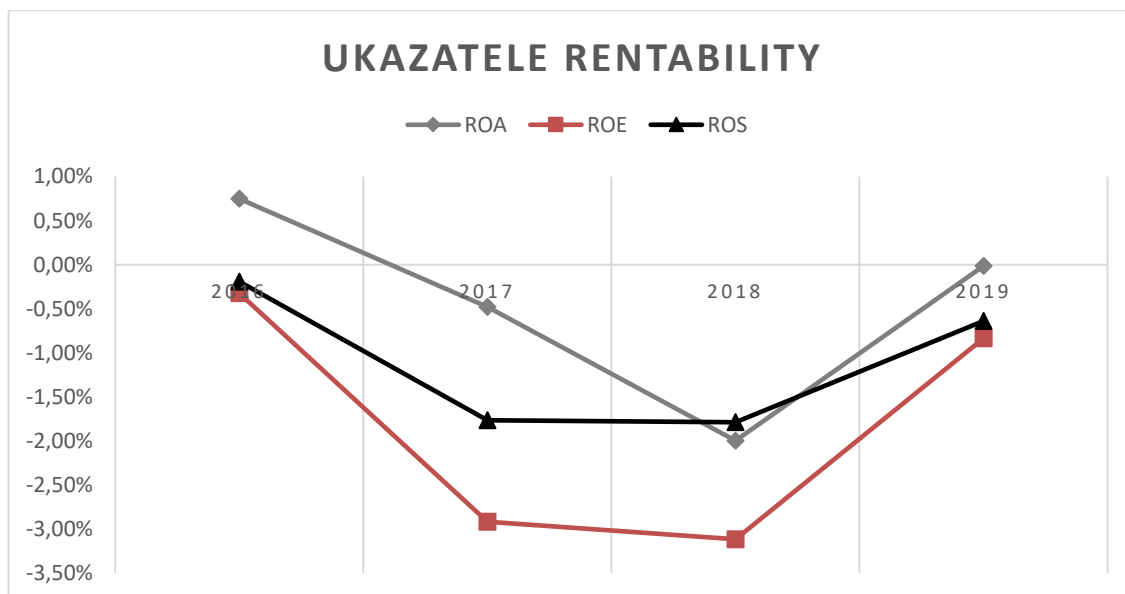
Další skupinou jsou ukazatele rentability, ze kterých byla vypočtena rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. Vypočtené hodnoty jsou zobrazeny v tabulce číslo 21.

Tabulka 21: Ukazatele rentability

	2016	2017	2018	2019
ROA	0,749 %	-0,479 %	-1,998 %	-0,013 %
ROE	-0,323 %	-2,916 %	-3,117 %	-0,836 %
ROS	-0,192 %	-1,767 %	-1,788 %	-0,639 %

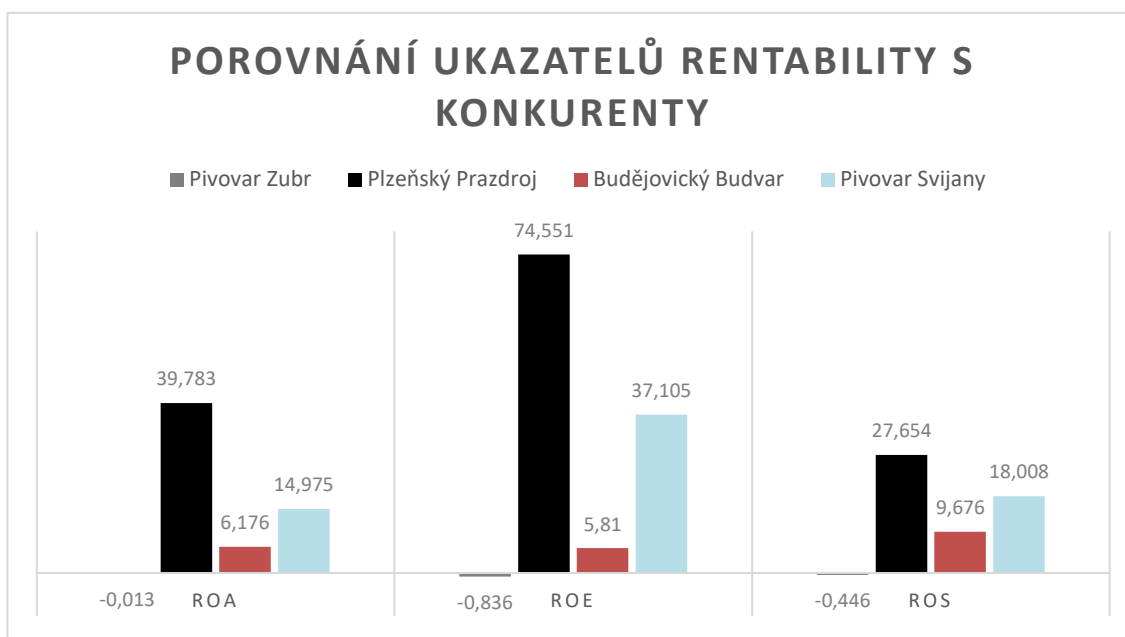
(zdroj: vlastní zpracování dle justice.cz, Sbírka listin Pivovar ZUBR a.s.)

Vývoj ukazatelů rentability je graficky znázorněn v grafu číslo 7.



Graf 7: Ukazatele rentability
(zdroj: vlastní zpracování dle (16))

Výsledky ukazatelů rentability vychází záporné, jelikož výsledek hospodaření je ve sledovaných letech záporný. V roce 2019 lze pozorovat nárůst všech ukazatelů rentability, z důvodu velkého snížení ztráty společnosti. Z výsledků vyplývá, že kapitál, který byl do podniku vložen ve sledovaných letech nepřináší majitelům zisk.



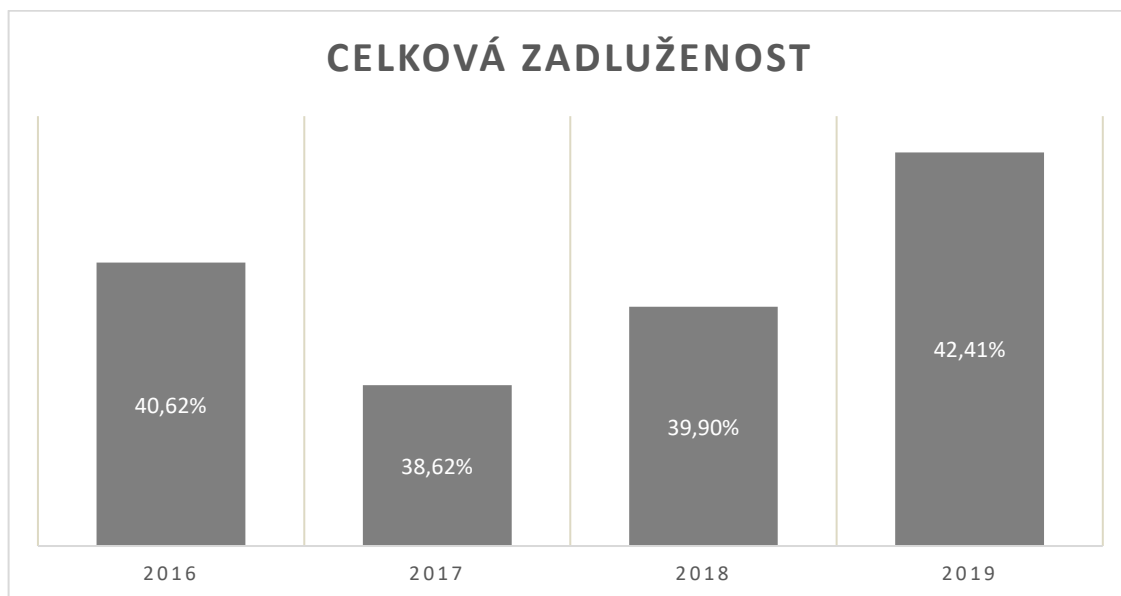
Graf 8: Porovnání ukazatelů rentability s konkurenty
(zdroj: vlastní zpracování dle (16), (47), (48), (49))

Z grafu je patrné, že Plzeňský prazdroj se svou rentabilitou vyniká nad všemi pivovary. Pivovar ZUBR je jediným z analyzovaných pivovarů, který má všechny tři rentability záporné.

Ukazatele zadluženosti

Z této skupiny ukazatelů byla vypočítána celková zadluženost a ukazatel úrokového krytí.

Celková zadluženost se ve sledovaných letech pohybuje kolem 40 %, což je přijatelná hodnota.



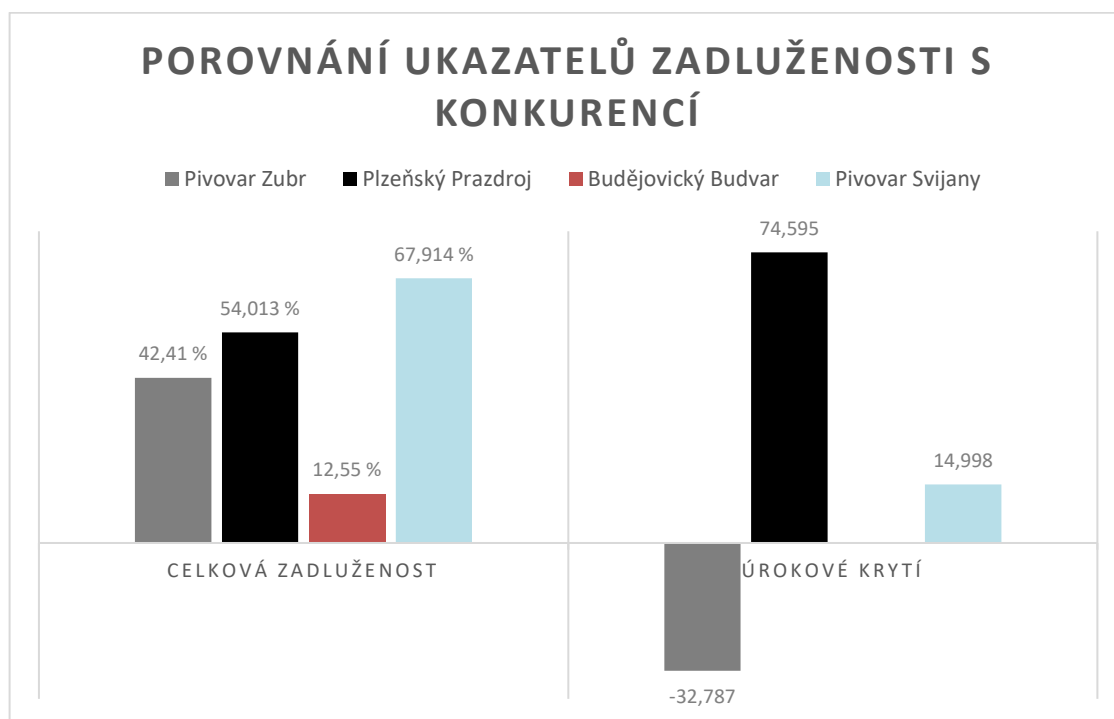
Graf 9: Celková zadluženost
(zdroj: vlastní zpracování dle (16))

Pro výpočet úrokového krytí byl použit provozní výsledek hospodaření, který by měl odpovídat výsledku hospodaření před daněmi a úroky. Ukazatel vyšel od roku 2017 v záporných hodnotách, a to především z důvodu záporného provozního výsledku hospodaření. Mezi lety 2018 a 2019 můžeme sledovat velký nárůst tohoto ukazatele. Důvodem je výše provozního výsledku hospodaření, který byl stále záporný, ovšem jeho hodnota byla pouze -80 000 Kč, oproti roku 2018, kdy tato hodnota byla -12 534 000 Kč.



Graf 10: Ukazatel úrokového krytí
(zdroj: vlastní zpracování dle (16))

Dále byly oba ukazatele zadluženosti porovnány s konkurenčními společnostmi.



Graf 11: Porovnání ukazatelů zadluženosti s konkurencí
(zdroj: vlastní zpracování dle (16), (47), (48), (49))

Největší zadluženost má pivovar Svijany, a to 68 %. Tato hodnota je již poměrně vysoká. Naopak Budějovický Budvar má velmi nízkou hodnotu zadluženosti, necelých 13 % a to

z důvodu, že společnost má vysokou hodnotu aktiv a nízkou hodnotu cizích zdrojů, které ovlivňuje i fakt, že Budějovický Budvar nemá žádný bankovní úvěr. Ukazatel úrokového krytí u Budějovického Budvaru je vynechán pro lepší přehlednost hodnot konkurentů, z důvodu, že společnost nemá žádné nákladové úroky, tedy celý její EBIT, ve výši 338 007 tis. Kč, by mohl pokrývat případné nákladové úroky. Úrokové krytí má nejhorší Pivovar ZUBR, důvodem je záporný výsledek hospodaření z provozní činnosti. Zbylí konkurenti nemají problém hradit nákladové úroky.

Ukazatele aktivity

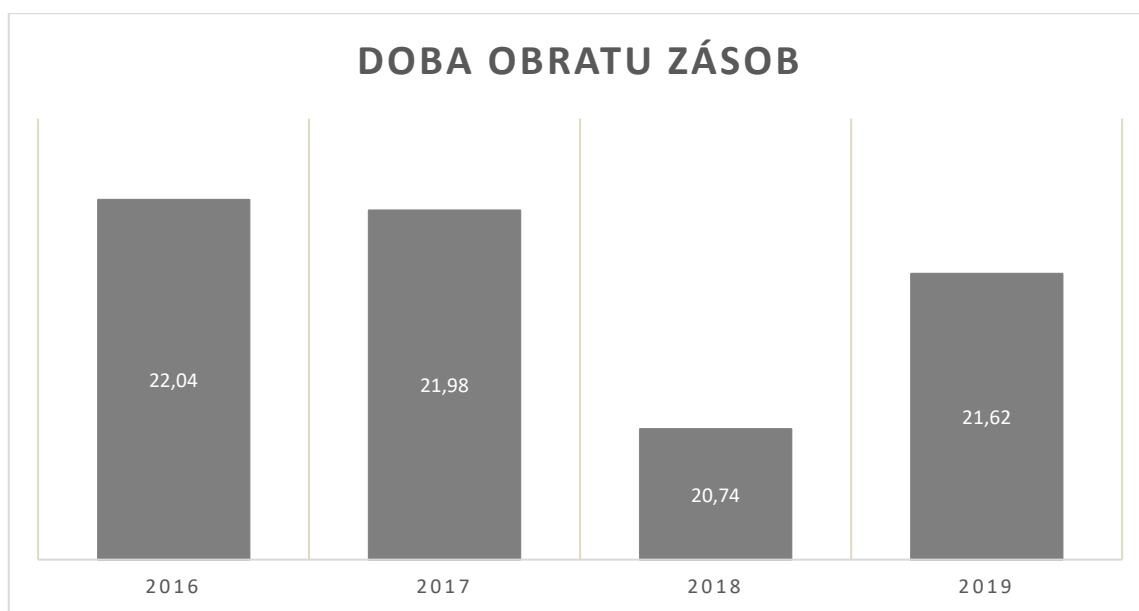
V tabulce 22 jsou zobrazeny výsledky ukazatelů aktivity ve sledovaném období.

Tabulka 22: Ukazatele aktivity

	2016	2017	2018	2019
Obrat stálých aktiv	1,88	1,86	1,94	2,11
Obrat zásob	16,33	16,38	17,36	16,65
Doba obratu zásob	22,04	21,98	20,74	21,62
Doba obratu pohledávek	63,83	68,91	52,28	44,57
Doba obratu závazků	52,51	66,45	71,93	69,12

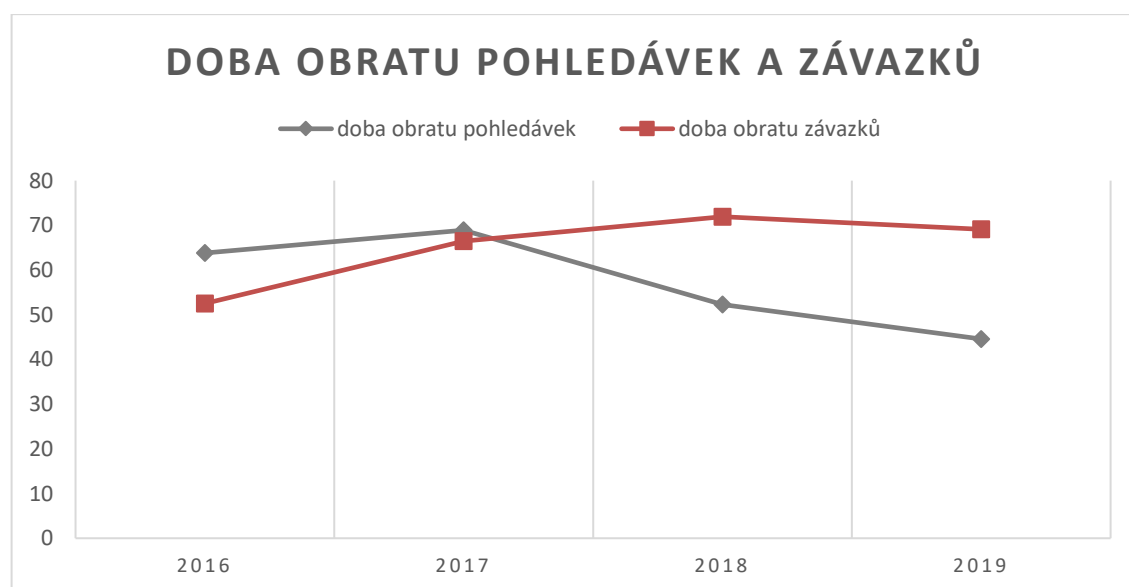
(zdroj: vlastní zpracování dle (16))

Doba obratu zásob, pohledávek a závazků je graficky znázorněna pro lepší přehlednost jejich vývoje.



Graf 12: Doba obratu zásob
(zdroj: vlastní zpracování dle (16))

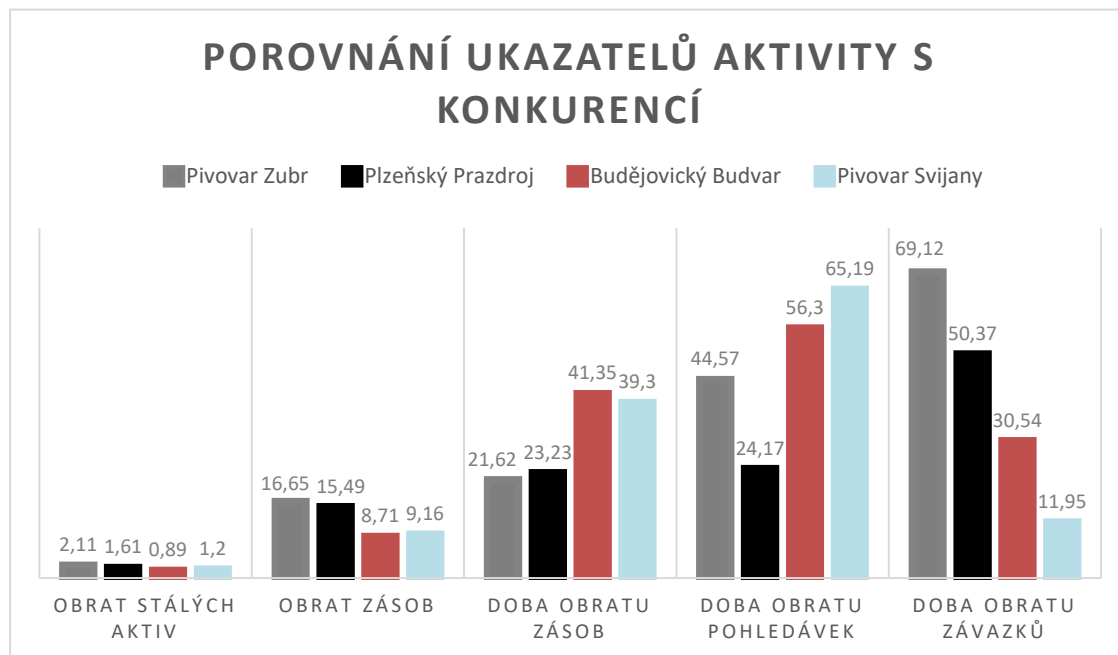
V grafu číslo 12 můžeme vidět dobu obratu zásob. Tato doba se po celé sledované období drží v rozmezí 1,5 dne, tedy je možno říct, že je stabilní. V roce 2019 tedy trvalo necelých 22 dní, než se zásoby přeměnily na pohledávky nebo hotovost.



Graf 13: Doba obratu pohledávek a závazků
(zdroj: vlastní zpracování dle (16))

Graf číslo 13 porovnává dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků. Pro podnik je výhodou, že od roku 2018 je doba obratu pohledávek nižší než doba obratu závazků, čímž se snižuje riziko platební neschopnosti. Doba obratu závazků má spíše rostoucí charakter,

může to vypovídat o nízké vyjednávací síle dodavatelů, která vyplynula z Porterovy analýzy. Naopak doba obratu pohledávek se neustále snižuje.



Graf 14: Porovnání ukazatelů aktivity s konkurencí

(zdroj: vlastní zpracování dle (16), (47), (48), (49))

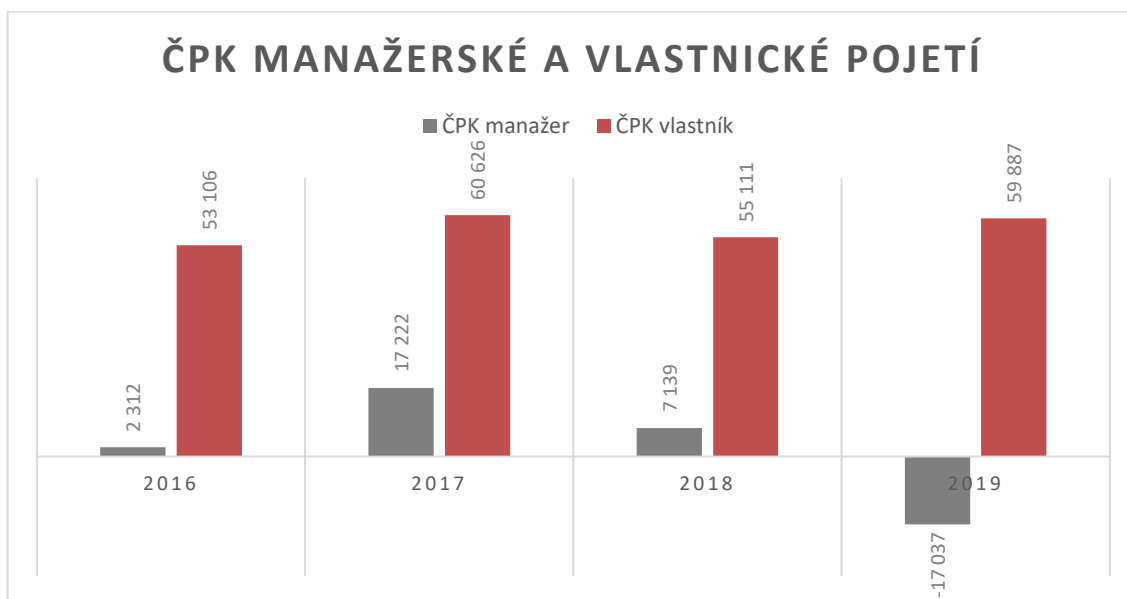
Obrat stálých aktiv vyšel nejlépe pro Pivovar ZUBR, tedy jeho dlouhodobý majetek přináší nejvyšší tržby. Společnosti, kterým vyšel obrat stálých aktiv nízký by se měly zaměřit na využívání výrobních kapacit nebo na velikost a strukturu dlouhodobého majetku. Dalším porovnávaným ukazatelem je obrat zásob, který má opět společnost ZUBR nejvyšší, o moc nezaostává ani Plzeňský Prazdroj, tyto společnosti jsou na tom nejlépe, protože zbytečně neváží peníze v zásobách. To ukazuje i doba obratu zásob, která je u společnosti Zubr 21,62 dní a u Plzeňského Prazdroje je tato doba 23 dní. Zbylé dvě společnosti mají dobu obratu zásob téměř jednou tak dlouhou, zbytečně tedy své finanční prostředky váží v zásobách.

Nejrychleji od svých odběratelů dostane zaplacen Plzeňský Prazdroj, a to téměř o polovinu rychleji než společnost Zubr. Pouze Pivovar ZUBR a Prazdroj mají ovšem kratší dobu obratu pohledávek než dobu obratu závazků. Zbylí dva konkurenti mají delší dobu obratu pohledávek než závazků, což může vyústit v platební neschopnost, především u pivovaru Svijany, který má velmi nízkou dobu obratu závazků a vysokou dobu obratu pohledávek.

Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele analyzují finanční situaci podniku se zaměřením na jeho likviditu. Byly vypočteny tři ukazatele – čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžně-pohledávkový fond.

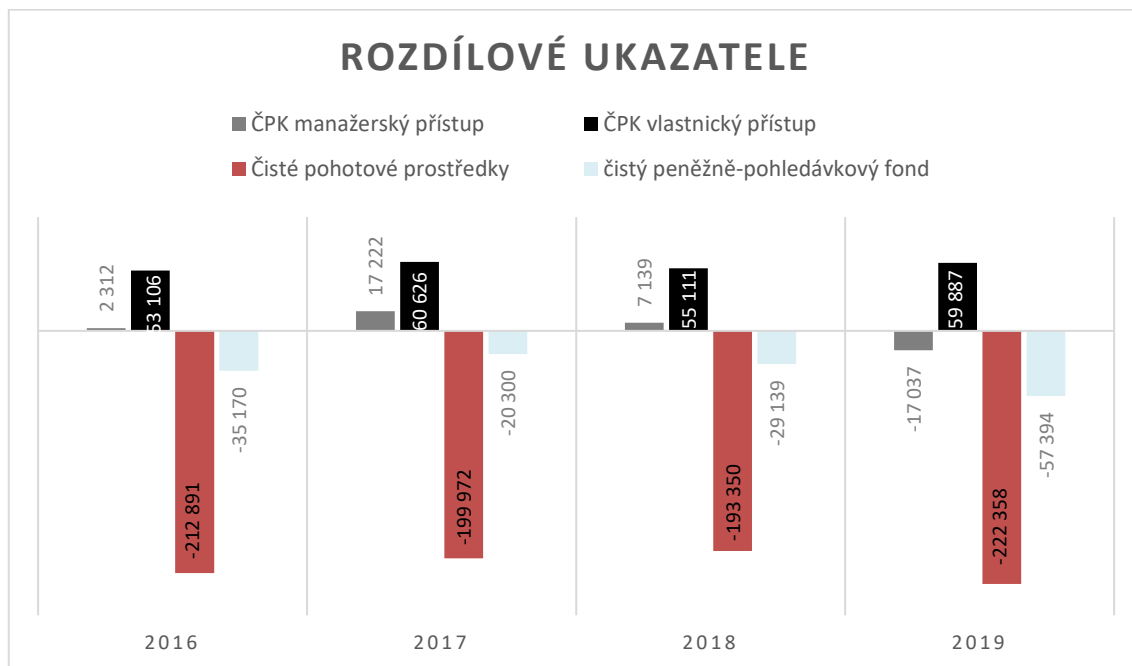
V následující tabulce je porovnán čistý pracovní kapitál vypočtený ze dvou pohledů, z pohledu manažera a z pohledu vlastníka.



Graf 15: Čistý pracovní kapitál – manažerské a vlastnické pojetí
(zdroj: vlastní zpracování dle (16))

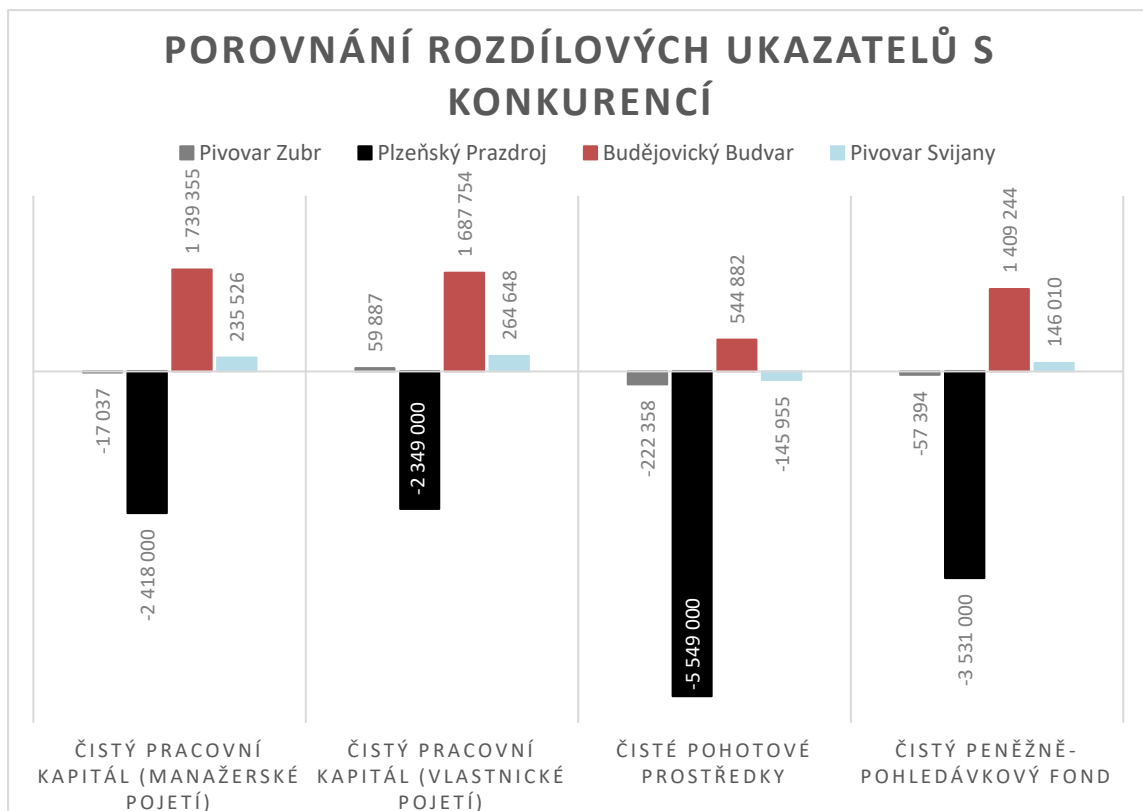
Z vlastnického pohledu je čistý pracovní kapitál počítán jako vlastní kapitál, ke kterému se přidají dlouhodobé závazky a odečtou se stálá aktiva. Dlouhodobé závazky společnosti tvoří především odložený daňový závazek. Ve sledovaném období je hodnota tohoto ukazatele kladná, což znamená, že vlastní kapitál přesahuje hodnotu stálých aktiv. Z manažerského pohledu, který se zaměřuje na financování oběžných aktiv se ve sledovaných letech 2016 až 2018 pohyboval v kladných hodnotách, Tyto hodnoty nebyly příliš vysoké, což je u čistého pracovního kapitálu výhodou. Příliš vysoká hodnota naznačuje totiž financování vlastním kapitálem, případně dlouhodobými cizími zdroji, ale dle zlatého pravidla financování má být oběžný majetek financován krátkodobými zdroji, naopak dlouhodobý majetek by měl být financován vlastním kapitálem nebo dlouhodobými cizími zdroji. Až v roce 2019 se hodnota tohoto ukazatele dostala do

záporných čísel. Společnost tedy není schopna uhradit všechny své krátkodobé závazky pomocí oběžného majetku.



Graf 16: Rozdílové ukazatele
(zdroj: vlastní zpracování dle (16))

Z analýzy rozdílových ukazatelů vyplývá, že podnik by mohl mít značné problémy s placením svých závazků, jelikož nemá dostatek volného kapitálu. Především v roce 2019 jsou tyto hodnoty kritické, protože i v případě, že by společnost přeměnila všechna svá oběžná aktiva na finanční majetek, neměla by dostatek peněz na zaplacení krátkodobých závazků.



Graf 17: Porovnání rozdílových ukazatelů s konkurencí

(zdroj: vlastní zpracování dle (16), (47), (48), (49))

Ve všech rozdílových ukazatelích je na tom nejlépe Budějovický Budvar, který má všechny hodnoty kladné. Špatně na tom taky není svijanský pivovar, který má záporné pouze čisté pohotové prostředky. Nejhuře dopadl Plzeňský Prazdroj, který má u všech čtyř ukazatelů záporné hodnoty.

Závěr finanční analýzy

Výsledky Kralickova Quicktestu se pohybují v šedé zóně. Nejlepší známky společnost dosáhla v roce 2018, ovšem v roce následujícím se celková známka opět zhoršila. Důvodem bylo především CF v % podnikového výkonu, u kterého se meziročně zhoršila známka o dva stupně. Ve všech sledovaných letech je nejhorší hodnota rentability celkového kapitálu. Důvodem neuspokojivé známky je fakt, že společnost ve sledovaných letech vykazovala záporný výsledek hospodaření.

Dle vertikální analýzy aktiv tvoří dlouhodobý majetek společnosti zhruba 50 % celkových aktiv, oběžná aktiva tvoří necelých 40 % aktiv a zbytek je časové rozlišení. U dlouhodobého majetku tvoří největší část dlouhodobý hmotný majetek. U oběžného

majetku tvoří největší část krátkodobé pohledávky. Z vertikální analýzy pasiv vyplývá, že společnost má ve sledovaných letech větší vlastní kapitál než kapitál cizí. Vlastní kapitál se pohybuje nad hodnotou 55 %, zatímco cizí kapitál tvoří pasiva zhruba ze 40 %. Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty byla rozdělena na analýzu výnosů a analýzu nákladů. Největší část výnosů je tvořena prodejem vlastních výrobků a služeb, více než 60 % a zhruba 30 % výnosů tvoří tržby z prodeje zboží. Největší část nákladů je tvořena výkonovou spotřebou, v posledním analyzovaném roce téměř 80 %, dále pak téměř 12 % tvoří osobní náklady.

Ukazatele likvidity nedosahují hodnot, kterých by správně měly dosahovat. V porovnání s konkurencí na tom ovšem analyzovaná společnost není nejhůře. Ukazatele rentability vychází záporné. Důvodem je záporný výsledek hospodaření ve sledovaných letech. V roce 2019 se hodnoty všech tří sledovaných ukazatelů rentability zvýšily, protože ztráta, kterou podnik vykazoval na konci účetního období nebyla tak vysoká jako v letech předchozích. Bohužel z důvodu pandemie, která začala v roce 2020 se nedá očekávat, zlepšení finanční situace společnosti. Celková zadluženost společnosti se dlouhodobě pohybuje okolo 40 %, což je pro společnost dobrá hodnota a zadluženost není nijak vysoká. Cizí zdroje jsou tvořeny především krátkodobými závazky. Ukazatele aktivity pro společnost vyšly příznivě. Doba obratu zásob se pohybuje okolo 20ti dní, což je velmi dobré, jelikož společnost nadržuje zbytečně peníze v zásobách. Dokonce tento ukazatel vyšel pro společnost nejlépe ve srovnání s konkurencí. Doba obratu závazků je větší než doba obratu pohledávek, což snižuje riziko platební neschopnosti podniku.

Z rozdílových ukazatelů byl počítán čistý pracovní kapitál, ve dvou pojetích. Ve vlastnickém pojetí vychází kladný, v manažerském pojetí vyšel záporný pouze v posledním analyzovaném roce. Zbylé rozdílové ukazatele, čisté pohotové prostředky a čistý peněžně-pohledávkový fond vychází v analyzovaných letech záporné.

2.4 SWOT analýza

Následující kapitola se bude zabývat analýzou silných a slabých stránek společnosti ZUBR a příležitostí a hrozeb. Jako základ pro tuto analýzu slouží provedené analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku.

Tabulka 23: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • kvalita piva, získaná ocenění 	<ul style="list-style-type: none"> • distribuční síť především v Olomouckém kraji
<ul style="list-style-type: none"> • tradiční receptury a postupy 	<ul style="list-style-type: none"> • marketing
<ul style="list-style-type: none"> • sponzoring 	<ul style="list-style-type: none"> • záporný výsledek hospodaření
<ul style="list-style-type: none"> • moderní vybavení 	<ul style="list-style-type: none"> • záporné ukazatele rentability
<ul style="list-style-type: none"> • fanclub, věrní zákazníci 	<ul style="list-style-type: none"> • nízké ukazatele likvidity
<ul style="list-style-type: none"> • zaměstnanci 	<ul style="list-style-type: none"> • záporné rozdílové ukazatele
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • růst měsíčních mezd, pokles nezaměstnanosti 	<ul style="list-style-type: none"> • vládní restrikce – uzavření restauračních zařízení
<ul style="list-style-type: none"> • zvyšující se poptávka off-trade 	<ul style="list-style-type: none"> • snižující se poptávka on-trade
<ul style="list-style-type: none"> • podpora prodeje on-trade 	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení spotřební daně
<ul style="list-style-type: none"> • tradice a vysoká spotřeba na obyvatele 	<ul style="list-style-type: none"> • pokles HDP
<ul style="list-style-type: none"> • ekologie 	<ul style="list-style-type: none"> • růst inflace
<ul style="list-style-type: none"> • reklamní kampaň 	<ul style="list-style-type: none"> • vyjednávací síla obchodních řetězců
<ul style="list-style-type: none"> • spolupráce s minipivovary 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurence v odvětví
<ul style="list-style-type: none"> • pověst českého piva na zahraničních trzích 	

(zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky

Za silné stránky lze považovat především kvalitu piva, díky které Pivovar ZUBR získal více než sto ocenění jak v českých, tak zahraničních soutěžích. Těmito oceněními se tato značka piva dostává více do povědomí lidí, tedy potenciálních zákazníků. Společnost si zakládá na využívání tradičních postupů a tradiční receptury.

Pivovar sponzoruje hokejový klub HC ZUBR Přerov, ale také každoroční akci ZubrFest. Na konci léta pivovar pořádá takzvanou Dočesnou, kterou doprovází bohatý kulturní program, ale taky soutěže například v česání chmele. Každoročně taky slaví akci Narozneniny Pivovaru ZUBR. Společnost je sponzorem dalších akcí jako například Barum Rally, Holešovská regata a další (16).

Pivovar ZUBR se snaží o neustálou modernizaci a v posledních letech investoval například do nové balící linky na plechovky, jako reakci na zvyšující se prodej tohoto typu obalu. Dále investovali do systému filtrace a do vlastní sítě nájemních restaurací, kde investovali především do výčepních technologií a vybavení interiéru. Pivovar ZUBR má své věrné fanoušky a založil fanklub, jehož členové dostávají různé nabídky, slevy, mohou čerpat výhody atd. V neposlední řadě jsou silnou stránkou i zaměstnanci, kteří jsou společnosti loajální a napomáhají k tvorbě dobrého jména společnosti.

Slabé stránky

Slabou stránkou jsou distribuční sítě, jelikož pivovar se nachází v Olomouckém kraji a zde má taky většinu svých odběratelů, jak restauračních zařízení, tak i obchodních řetězců. Dodává sice i do zbytku Moravy a do východních Čech, ovšem distribuce zde není příliš vysoká ani v obchodních řetězcích, ani v zařízeních, kde se prodává točené pivo. Pro pivovar může být obrovskou ztrátou, že nemá rozsáhlé distribuční sítě po celé republice, jako mají velké pivovary. Dále pivovaru chybí marketingové akce na zvýšení povědomí o značce a podpory prodeje.

Mezi slabé stránky lze zařadit především záporný výsledek hospodaření, který má společnost v posledních letech. Z toho vyplývají i špatné finanční ukazatele, především ukazatele rentability, nízká hodnota ukazatelů likvidity a záporné rozdílové ukazatele, jako je čistý pracovní kapitál v manažerském pojetí, čisté pohotové prostředky a čistý peněžně-pohledávkový fond.

Příležitosti

Mezi příležitosti lze zařadit růst hrubých měsíčních mezd a pokles nezaměstnanosti. Domácnosti mají více peněžních prostředků a tím pádem více utrácí. V posledních letech stále více klesá konzumace piva v restauračních a hospodských zařízeních. Společnost by se tedy měla pokusit více zaměřit na segment off-trade a nabízet své výrobky ve více obchodních řetězcích, kde prodeje piva narůstají. S tím souvisí i zvýšení podpory prodeje na trhu on-trade pomocí různých marketingových akcí. Příležitostí pro společnost může být i větší zaměření na ekologii, jelikož při výrobě a distribuci piva vzniká spousta vedlejších produktů, které ničí planetu. Další příležitostí pro Pivovar ZUBR jsou reklamní

kampaně a soutěže na sociálních sítích, kde se společnost může dostat více do povědomí potenciálních zákazníků po celé České republice. V posledních letech narůstá obliba minipivovarů a velké pivovarnické společnosti již na tuto situaci reagovaly vzájemnými spolupracemi s těmito minipivovary, které nabízejí pro zákazníky nové a zajímavé chutě.

Oblíbenost českého piva v zahraničí je vysoká a export stále posiluje. Pro společnost by bylo výhodné využít tohoto potenciálu a zvýšit svůj export na stávající i nové zahraniční trhy. V současné době společnost exportuje především na Slovensko, do Německa, Polska, Švédska a balkánských zemí.

Hrozby

Hlavní hrozbou pro společnost je současná situace v České republice, kdy kvůli pandemii koronaviru jsou zavřeny restaurační zařízení, což pro společnost znamená razantní pokles prodeje sudového piva, na které se společnost primárně zaměřuje. Již před pandemií se ovšem snižovala poptávka na trhu on-trade, tedy v zařízeních, kde se prodává točené pivo. Pivovary mají z točeného piva větší marži a momentální situace s uzavřenými restauracemi a snižující se poptávkou po tomto typu piva je pro společnost velkou ztrátou. Jako hrozbu lze považovat i zvýšení spotřební daně z piva, která by pro pivovary byla finanční zátěží. Pokles HDP a růst inflace naznačují snižování koupěschopnosti obyvatelstva. Špatný vývoj těchto makroekonomických ukazatelů je zapříčiněn především probíhající pandemií COVID-19. Velkou hrozbou pro Pivovar ZUBR je taky vyjednávací síla obchodních řetězců, která je velká. Pivovar dokonce rozvázal spolupráci s obchodním řetězcem Albert, se kterým se nedohodl na obchodních podmínkách. Další hrozbou pro pivovar je konkurence v odvětví jak velkých pivovarů, které pokrývají velkou část poptávky na českém trhu, tak i minipivovarů, jejichž obliba v posledních letech roste.

Závěr SWOT analýzy

Silnou stránkou společnosti ZUBR je především kvalita vyráběného piva a získaná ocenění v tuzemsku i zahraničí. Společnost v posledních letech neustále modernizuje své vybavení, ale i přesto si zachovává tradiční receptury a postupy. Váží si svých zákazníků

a vytvořila pro ně fanclub, díky kterému mohou zákazníci čerpat různé výhody. Silnou stránkou jsou i zaměstnanci společnosti, především tedy sládková.

Mezi slabé stránky lze zařadit především dostupnost produktů mimo Olomoucký kraj a s tím související úroveň marketingu, kdy společnost neinvestuje do své propagace v rámci celé republiky. Společnost vykazuje v analyzovaných letech záporný výsledek hospodaření, a s tím souvisí i nevyhovující výše některých finančních ukazatelů, především záporné ukazatele rentability, nízké ukazatele likvidity a záporné rozdílové ukazatele.

Příležitostí pro společnost může být zvyšující se poptávka na trhu off-trade, kdy by měla svůj segment výrobků rozšířit do obchodních řetězců po celé republice. Až se rozvolní vládní opatření, společnost by měla investovat do podpory prodeje na trhu on-trade, který je pro ni výhodnější, protože z něj má vyšší zisk. Pivovar ZUBR by se dále měl věnovat zvýšení povědomí o svých výrobcích u potenciálních zákazníků. Další příležitostí je navázání spolupráce s minipivovarem, který by ozvláštnil jejich nabídku a pomohl přilákat nové zákazníky. Příležitostí je i narůstající export a pověst českého piva na zahraničních trzích, kdy společnost může pomocí různých výstav a veletrhů získat nové zahraniční odběratele.

Mezi aktuální hrozby patří především vládní restrikce z důvodu pandemie, a to především uzavření restauračních zařízení. Celý pivovarnický průmysl se potýká s velkými ztrátami. Hrozbou pro pivovary je i zvýšení spotřební daně, což by způsobilo zvýšení jejich nákladů a velmi pravděpodobně i zvyšování ceny piva. Z důvodu pandemie COVID-19 klesl hrubý domácí produkt. Velkou hrozbou pro pivovar ZUBR je vyjednávací síla obchodních řetězců, které tlačí na snižování svých nákupních cen, tím pádem prodejci buď výrobky zdražit, nebo mají nižší zisk, případně dokonce ztrátu. Pivovar ZUBR tak v roce 2019 ukončil spolupráci s řetězcem Albert. V odvětví pivovarnictví je silná konkurence, jak z pohledu velkých výrobců, kteří pokrývají svou výrobou většinu trhu, tak z pohledu minipivovarů, kteří lákají zákazníky na netradiční a zajímavá piva.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední část diplomové práce obsahuje vlastní návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení zjištěné situace společnosti. Vlastní návrhy a doporučení byly vytvořeny na základě provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

Návrhy a doporučení na zlepšení zjištěné situace společnosti se zaměřují především na podporu prodeje produktů pivovaru a tím zvýšení výnosů, potažmo hospodářského výsledku společnosti, ale taky na zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

3.1 Návrhy na zlepšení současné situace

V první části této kapitoly budou představeny návrhy na zlepšení současné situace.

3.1.1 Akce on-trade

Důležitým prodejním místem jsou restaurace a hospody, kde pivovary získávají na pivo větší marži než v obchodech. Až vládní opatření povolí otevření těchto zařízení, je třeba nalákat konečné zákazníky právě do těchto podniků. Tyto akce jsou zaměřeny především na zvýšení prodeje a zvýšení tržeb Pivovaru ZUBR.

Akce bych zaměřila především na teplejší měsíce, které lákají k návštěvě hospodských a restauračních zařízení a ke konzumaci piva. Tedy především červen, červenec, srpen a září. První akce by začínala v měsíci červen a jednalo by se o akci 10+1, tedy zákazník by dostal svoji kartičku na sběr bodů a za každé vypité pivo značky ZUBR by dostal jednu známku. Až nasbírá deset známek, dostane pivo zdarma. Tato akce by mohla trvat do poloviny července. Druhá akce, která by byla od poloviny července do konce září by opět byla zaměřena na sbírání bodů. Zákazníci by dostali kartičky a při nasbírání patnácti bodů by získali kšiltovku zdarma a při nasbírání třiceti bodů by získali tričko zdarma.

Cena kartičky je získána ze stránky IDSYS.cz a je 0,80 Kč/ks. Cena samolepek je získána z webu Aliexpress, kde je možno vybrat vlastní potisk samolepky a náklady na jednu samolepku jsou v přepočtu 0,59 Kč. Pro tyto akce by dále měly být vytvořené plakáty, které budou vyvěšeny v těchto zařízeních a budou obsahovat informace o akci. Náklady

na plakát velikost A3 v počtu 500 kusů jsou 2 855 Kč, cena za kus je 5,71 Kč. Cena plakátů je brána z webových stránek CenyTisku.cz.

Ceny propagačních předmětů byly získány z internetových stránek společnosti iNETPrint.cz.

Tabulka 24: Ceny propagačních předmětů

Propagační předmět	Cena za kus
Tričko (různé velikosti)	99,90 Kč/ks
Kšiltovka	61,90 Kč/ks

(zdroj: vlastní zpracování dle on-line kalkulace iNETPrint.cz)

3.1.2 Marketingová podpora na sociálních sítích

Cílem reklamní kampaně je především zvýšení prodeje a zvýšení povědomí o značce. V dnešní době jsou stále více populární sociální sítě, ať už Facebook, Instagram a rozmáhají se další. Lidé na těchto sítích tráví spousty času. Výhodou této formy reklamy je, že není tak nákladná jako například reklama v televizi nebo rádiu, a i přesto dokáže oslovit potenciální zákazníky. Z tohoto důvodu se tato práce zaměří na placenou reklamu na sociálních sítích, kde je možno zasáhnout velké množství potenciálních zákazníků, zvýšit povědomí o značce mezi potenciálními zákazníky v celé České republice a tím zvýšit prodeje výrobků Pivovaru ZUBR. Výhodou reklamy na sociální síti je možnost cílení na námi vybrané uživatele, rychlá zpětná vazba, měřitelnost úspěšnosti dané reklamy a další.

Reklama na Facebooku

Pro vytvoření reklamy na sociální síti Facebook a její vyhodnocování se používá nástroj Business Manager. Nejdříve je potřeba mít vytvořenou stránku společnosti na této sociální síti, aby bylo možno se do Facebook Business Manageru přihlásit. Dále se přejde k vytvoření konkrétní kampaně.

Při vytváření kampaně v Business Manageru se nejdříve zvolí účel kampaně, tím bude v tomto případě zvýšení povědomí o značce. Dále se stanovuje rozpočet a plán reklamy. Velmi důležitou částí při tvoření reklamy je okruh uživatelů, kde se volí lokalita, věk,

pohlaví, podrobné cílení, kde je výběr mezi demografickými údaji, zájmy a chováním. Zde se vytváří specifický okruh uživatelů, kterým se reklama zobrazí.

Reklama by měla cílit na uživatele na celém území České republiky, jelikož chceme zvýšit povědomí o této značce na celém území republiky. Věk by měl být nastaven od 18ti let výše a reklama by měla cílit na obě pohlaví. Dále je možno do zájmů zadat hesla jako alkohol, pivo, pivovar, restaurace, hospody, sport atd. Z důvodu nákladů na reklamu je výhodné, aby reklama cílila na větší okruh uživatelů sociální sítě, jelikož na čím více uživatelů cílí, tím mohou být náklady na reklamu nižší. Důvodem je souboj více konkurenčních reklam v principu aukce, kdy v případě, že by byla reklama cílena na malý okruh uživatelů, musí přeplatit konkurenční reklamy cílící na stejné uživatele.

Kampaň by měla probíhat dva měsíce, kdy se reklamy budou po dvou týdnech měnit. Celkově budou tedy vytvořeny reklamy čtyři, z důvodu větší zajímavosti pro zákazníky, protože při několikanásobném zobrazení reklamy by si uživatel reklamy nevšiml a stálo by to zbytečné náklady. Vhodné jsou obrázkové reklamy, s logem společnosti, poutavým sloganem, s proklikem na webové stránky společnosti, konkrétně na stránku s produkty, kde potenciální zákazníci uvidí nabídku piv. Rozpočet na tuto kampaň by byl 50 000 Kč.

Soutěže na Facebooku

Velmi populární jsou i soutěže na sociálních sítích. Společnost na své stránce na sociální síti uveřejní příspěvek, který bude obsahovat výhru, informace a pravidla soutěže. Mezi pravidla soutěže častokrát patří dát „to se mi líbí“ na stránku a sdílet daný příspěvek se soutěží. Tyto podmínky soutěže zaručují velký dosah příspěvku a tím i zvýšení povědomí o značce. Důležitou podmínkou soutěže musí být účast osob starších 18ti let. Existuje spousta druhů soutěží, mezi nejčastější patří například fotosoutěže, tipovací soutěže, vědomostní soutěže atd. Například fotosoutěž může být pojata ve smyslu originální fotky s výrobky pivovaru a nejlepší fotka vyhrává. O výherci mohou rozhodovat v tomto případě počty reakcí na dané fotografii. Fotografie s nejvíce pozitivními reakcemi vyhraje první místo. Cenou za první místo by byly dvě vstupenky na ZubrFest a kšiltovku s logem ZUBR. Druhé místo by získalo Sládkovu výběrovou edici Pivovaru ZUBR, která obsahuje ty nejlepší výrobky pivovaru a kšiltovku s logem ZUBR a třetí místo originální půllitr od společnosti ZUBR a kšiltovku s logem ZUBR.

Pivovar ZUBR je pořadatelem akce ZubrFest, lístky ho tedy stojí pouze ušlý zisk. Cena vstupenky v předprodeji začíná na 200 Kč, bude se tedy počítat s touto hodnotou. Kšiltovka s logem ZUBR, pořizovací cena jedné kšiltovky dle kalkulace je 61,90 Kč/ks. Sládkova výběrová edice, prodejní cena činí okolo 130 Kč. Dle stránky pivomil.cz, která vyrábí reklamní püllitry se cena püllitru s logem pohybuje okolo 79 Kč/ks.

Tabulka 25: Náklady na soutěž na sociální síti

	Ušlý zisk/Náklady
Dvě vstupenky na ZubrFest	400 Kč
Sládkova výběrová edice	130 Kč
3x kšiltovka s logem ZUBR	186 Kč
Originální püllitr	79 Kč
Náklady celkem na soutěž	795 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Celkové náklady na tuto soutěž na sociální síti budou činit 795 Kč. U vstupenek na ZubrFest a sládkovy výběrové edice je počítáno s nákupními cenami spotřebitelů, tedy s ušlým ziskem v případě, kdy by společnost tyto ceny prodala konečnému spotřebiteli za obvyklou cenu.

3.1.3 Benefity pro zaměstnance

Motivace pracovníků je velmi důležitá pro jejich spokojenost a loajalitu. V dnešní době neustále rostou požadavky pracovníků na zvyšování mzdy a další benefity. V případě, že by společnosti na tyto požadavky nereagovaly, jejich zaměstnanci mohou společnost opustit, což může být pro společnost velká ztráta především u vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. Benefity mohou mít podobu jak hmotnou, tak nehmotnou. Průměrné měsíční mzdové náklady společnosti ZUBR každý rok rostou a pohybují se na úrovni průměrného platu v Olomouckém kraji. Společnost by se mohla pokusit místo meziročního zvyšování platů zavést benefity pro zaměstnance, čímž by mohla docílit snížení osobních nákladů oproti nákladům na zvyšování mezd.

Tabulka 26: Mzdové náklady

	2016	2017	2018	2019
Průměrný počet pracovníků	157	159	163	162
Mzdové náklady v tis. Kč	46 316	50 617	56 710	60 295
Průměrné měsíční mzdové náklady v Kč	24 584	26 529	28 993	31 016
Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč v Olomouckém kraji	24 776	26 402	28 798	30 784

(zdroj: vlastní zpracování)

Průměrné měsíční mzdové náklady Pivovaru ZUBR se pohybují téměř ve stejné výši, jako průměrná hrubá měsíční mzda v Olomouckém kraji. Společnost by se mohla zaměřit na udržení stávajících mezd a začít zaměstnancům poskytovat různé benefity, které mohou pro zaměstnance mít vyšší hodnotu, jelikož se z nich neodvádí daň a pojištění. Pro společnost jsou tyto benefity taky výhodné z důvodu, že z nich nemusí odvádět zdravotní a sociální pojištění.

Flexi Pass

Flexi Pass je určen pro benefity pro volný čas. Pokrývá kulturu, cestování, relaxaci, vzdělávání, zdraví a sport. Je dostupný ve dvou variantách, papírové podobě a v podobě karty. Z široké škály využití si vybere každý zaměstnanec, za co své benefity utratí. Výhodou těchto benefitů je, že jsou zaměstnanec z nich neodvádí daň z příjmů, ani jiné odvody (50).

Pokud by se společnost rozhodla zvýšit mzdu zaměstnanci o 1 000 korun za měsíc, po odvodech zaměstnanci zůstane 740 Kč. V případě využití Flexi Pass zůstane zaměstnanci celých tisíc korun, které ovšem musí utratit za stanovené účely.

Tabulka 27: Zvýšení mzdy kalkulace

Zvýšení mzdy o 1 000 Kč/měsíc	
Náklady na zdravotní a sociální pojištění za zaměstnance	110 Kč
Daň z příjmu	150 Kč
Výsledná hodnota pro zaměstnance	740 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Náklady zaměstnavatele na toto zvýšení mzdy tvoří odvod zdravotního a sociálního pojištění, který z navýšené tisícikoruny činí 338 Kč na jednoho zaměstnance za měsíc.

Tabulka 28: Kalkulace zavedení Flexi Pass

Flexi Pass v hodnotě 1 000 Kč/měsíc	
Náklady celkem za rok	1 944 000 Kč
Roční úspora oproti navýšení mezd o 1 000 Kč/měsíc	657 072 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Pokud by se společnost rozhodla každému zaměstnanci dávat každý měsíc příspěvek 1 000 Kč ve formě Flexi Passů, zvýšily by se mzdové náklady o 1 944 000 Kč. Náklady byly vypočteny z průměrného počtu zaměstnanců v roce 2019, který byl 162 a vynásoben tisíci korunami za měsíc a dvanácti měsíci. Úspora oproti navýšení mezd by byla 657 072 Kč, což je odvod zdravotního a sociálního pojištění za zaměstnavatele, tedy 33,8 %. Roční náklady na Flexi Pass pro zaměstnance by činily necelé dva miliony, což je o polovinu méně oproti stávajícímu trendu růstu mzdových nákladů v posledním roce o téměř čtyři miliony.

MultiSport karta

Dalším z oblíbených benefitů je MultiSport karta. Jedná se o volnočasový benefit, který garantuje každý den volný nebo zvýhodněný vstup do vybraných pohybových a relaxačních zařízení. Za kartu platí buď zaměstnavatel, zaměstnanec, nebo částku platí společně. Stejně jako u předchozí varianty se jedná o benefit, ze kterého se neodvádí zdravotní a sociální pojištění a zaměstnanec tento „příjem“ nedaní (51).

Ovšem oproti předchozí variantě Flexi Pass má MultiSport karta menší využití. Nedá se využít na kulturu, cestování, vzdělávání ani zdraví. Proto bych společnosti doporučila spíše Flexi Pass karty, které využijí i zaměstnanci, kteří pravidelně nesportují nebo nechodí do relaxačních zařízení.

Příspěvek k penzijnímu připojištění

Výše příspěvku není nijak omezena a záleží na zaměstnavateli. Průměrná hodnota příspěvku bývá 500 Kč měsíčně. Do výše 50 000 Kč ročně nepodléhají příspěvky platbě

zdravotního a sociálního pojištění. Pro zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad (52).

Pokud by zaměstnavatel přispíval každému zaměstnanci 500 Kč měsíčně na penzijní připojištění, celkové náklady za rok by činily 972 000 Kč. Jedná se o daňově uznatelný náklad, tedy o tuto hodnotu by byl snížen základ daně a společnost by platila nižší daň.

Vyhodnocení benefitů

Pokud by se společnost rozhodla přispívat zaměstnancům pomocí benefitů 1 000 Kč měsíčně navíc ke stávající mzdě, jednou z možných variant by byl příspěvek 500 Kč na Flexi Pass a příspěvek 500 Kč na penzijní připojištění.

Tabulka 29: Přírůstek nákladů za Flexi Pass a penzijní připojištění

	Roční náklady
Náklady Flexi Pass	972 000 Kč
Náklady příspěvek na penzijní připojištění	972 000 Kč
Náklady celkem	1 944 000 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Celkové náklady na tyto benefity by činily 1 944 000 Kč. Výhodou pro zaměstnance i zaměstnavatele je, že z těchto příspěvků se neodvádí zdravotní a sociální pojištění a neplatí se daň. Zaměstnanec tedy dostane plnou částku 500 korun ve formě Flexi Passu, který může využít na různé účely vypsané výše a dalších 500 korun mu bude spořeno na penzijní připojištění. Hlavní výhodou pro zaměstnavatele je snížení nákladů na zdravotní a sociální pojištění, které souvisí se zvyšováním mezd.

V následující tabulce jsou zobrazeny náklady z pohledu zaměstnavatele na zvýšení mzdy o 1 000 Kč a porovnání s benefity ve výši 1 000 Kč. Byla brána průměrná měsíční hrubá mzda ve společnosti ZUBR a počet zaměstnanců byl brán z roku 2019, kdy ve společnosti pracovalo 162 zaměstnanců.

Tabulka 30: Porovnání nákladů z pohledu zaměstnavatele

Zvýšení mzdy o 1 000 Kč		Benefity ve výši 1 000 Kč	
Hrubá měsíční mzda	32 016 Kč	Hrubá měsíční mzda	31 016 Kč
		Flexi Pass	500 Kč
		Příspěvek penzijní připojištění	500 Kč
Sociální pojištění	7 940 Kč	Sociální pojištění	7 692 Kč
Zdravotní pojištění	2 882 Kč	Zdravotní pojištění	2 792 Kč
Celkové měsíční náklady	42 838 Kč	Celkové měsíční náklady	42 500 Kč
Celkové roční náklady na jednoho zaměstnance	514 056 Kč	Celkové roční náklady na jednoho zaměstnance	510 000 Kč
Celkové roční náklady na všechny zaměstnance	83 277 072 Kč	Celkové roční náklady na všechny zaměstnance	82 620 000 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Pro společnost znamená zavedení dvou příspěvků v celkové výši 1 000 Kč úsporu 657 072 Kč oproti zvýšení mzdy o stejnou částku.

V následující tabulce jsou zobrazeny příjmy z pohledu zaměstnance při porovnání těchto dvou variant. Pro zjednodušení bylo počítáno pouze se slevou na dani na poplatníka.

Tabulka 31: Porovnání příjmů z pohledu zaměstnance

Zvýšení mzdy o 1 000 Kč		Benefity ve výši 1 000 Kč	
Hrubá měsíční mzda	32 016 Kč	Hrubá měsíční mzda	31 016 Kč
		Flexi Pass	500 Kč
		Příspěvek penzijní připojištění	500 Kč
Sociální pojištění za zaměstnance	2 082 Kč	Sociální pojištění za zaměstnance	2 017 Kč
Zdravotní pojištění za zaměstnance	1 441 Kč	Zdravotní pojištění za zaměstnance	1 396 Kč
Daňová povinnost	4 815 Kč	Daňová povinnost	4 665 Kč
Sleva na dani	2 320 Kč	Sleva na dani	2 320 Kč
Měsíční čistý příjem	25 998 Kč	Měsíční čistý příjem s benefity	26 258 Kč
Roční čistý příjem	311 976 Kč	Roční čistý příjem	315 096 Kč

(zdroj: vlastní zpracování)

Zavedením dvou benefitů ve formě Flexi Passu a penzijního připojištění se celkový čistý roční příjem zaměstnance zvýší o 3 120 Kč oproti navýšení mzdy o 1 000 Kč.

3.2 Další doporučení

V této podkapitole budou formulována další doporučení pro zlepšení současného stavu.

3.2.1 Rozšíření v obchodních řetězcích po celé ČR

První doporučení se zaměřuje na rozšíření produktů Pivovaru ZUBR v obchodních řetězcích po celé České republice. Zvyšující se poptávka off-trade a současná pandemická situace představují pro společnost příležitost k přesměrování z výroby především sudového piva na piva prodávané na trhu off-trade, především v obchodních řetězcích. Doposud byly produkty Pivovaru ZUBR k dostání především v obchodních řetězcích v Olomouckém kraji. Společnost by měla vyjednávat s obchodními řetězci, se kterými má uzavřené smlouvy, o rozšíření jejich sortimentu na území celé České republiky. Společnost by se taky mohla pokusit o nové vyjednávání s obchodním řetězcem Albert, se kterým rozvázala spolupráci kvůli nevýhodným podmínkám. Obchodní řetězec Albert má po celé České republice síť svých prodejen a pro Pivovar ZUBR by navázání této spolupráce, za vyjednaných lepších podmínek, mohlo být přínosem.

Toto rozšíření po obchodních řetězcích by mělo být doprovázeno zvýšením povědomí o značce, například pomocí POP materiálů, slevovými akcemi a taky reklamní kampaní, která bude uveřejněna na sociální síti Facebook, aby se značka dostala více do povědomí zákazníků, kteří ji budou chtít vyzkoušet a tím zvýší prodej a výnosy. Velmi oblíbené jsou POP a POS materiály, které zaujmou zákazníka na první pohled a mohou ho přimět k nákupu zboží, kterého by si za normálních podmínek v regálu ani nevšiml. Bylo by vhodné tyto materiály zařadit do větších obchodních řetězců, především v době konání sportovních akcí, jako je například mistrovství světa v ledním hokeji, nadcházející Mistrovství Evropy ve fotbale nebo olympijské hry. Mezi možné POP materiály, které by společnost mohla využít, patří dočasné prodejní stojany, paletové ostrovy, případně regálový stopper. Účelem těchto materiálů je zaujetí zákazníka. Nejlevnější variantou jsou regálové stopery. Další pomocí ke zvýšení povědomí o značce a prodejmům v obchodních řetězcích mohou být i slevové akce, které jsou mezi Čechy velmi oblíbené

a dokážou přilákat nové zákazníky, kteří si produkt ve slevě koupí a pokud je zaujme, může se stát trvalým zákazníkem.

3.2.2 Spojení s minipivovarem

Dalším doporučením je navázání spolupráce s minipivovarem. Spolupráce pivovarů s minipivovary je v dnešní době čím dál častější. Hlavním důvodem je zajímavost minipivovarů pro české zákazníky a složitost výroby netypických piv ve větších pivovarech. Výhody ze vzájemné spolupráce plynou pro obě strany, kdy Zubr bude nabízet produkty minipivovaru v restauračních zařízeních, se kterými má podepsanou smlouvu. Tím pomůže vybranému minipivovaru s jeho distribucí, kdy by takovou příležitost v zařízeních prodávajících čepované pivo těžko získával. Nová nabídka piv v takových zařízeních pravděpodobně přiláká nové zákazníky, od kterých se dá očekávat, že vyzkouší jak nové speciály z minipivovaru, tak i klasického Zubra, který je na čepu a danou restauraci nebo hospodu sponzoruje různým vybavením. Pivovar ZUBR by si stanovil určité procento ze zisku minipivovaru v zařízeních, ve kterých toto pivo bude na čepu. I když minipivovar by část zisku musel dávat společnosti ZUBR, dá se očekávat velký nárůst prodeje speciálních piv z minipivovarů a pro minipivovar by tato nabídka mohla být velmi výhodná, oproti řešení vlastní distribuce v restauračních a hospodských zařízeních.

Tato spolupráce ovšem vyžaduje pečlivost při volbě vhodného minipivovaru, který společnost ZUBR osloví. Vybraný minipivovar musí splňovat zadaná kritéria, kterými může být například kvalita surovin, postupy výroby, konečná cena produktů a další. Musela by zde probíhat kontrola od Pivovaru ZUBR, především od sládkové, která by měla na starost recepturu a chuť piva vybraného minipivovaru.

V kanálu off-trade by mohl Pivovar ZUBR produkovat speciální balení piva, do kterého by zařadil jak své vlastní výrobky, tak speciály minipivovaru. Tato balení piv bývají v kartonových krabicích po šesti nebo osmi kusech a mohou obsahovat jako dárek například sklenici na pivo. Takto vytvořené balení jsou oblíbeným dárkem k různým příležitostem.

3.2.3 Expanze do zahraničí

Posledním doporučením pro Pivovar ZUBR je expanze do zahraničí. České pivo má dobrou pověst i v zahraničních státech, a proto meziročně export českého piva narůstá. Pivovar ZUBR by měl využít této příležitosti a udržet si stávající odběratele na zahraničních trzích a získat odběratele nové. Jelikož se Pivovar ZUBR účastní různých veletrhů, kde získává mnohá ocenění, která by mu mohla pomoci k získání nových odběratelů na zahraničních trzích. Především na známých zahraničních veletrzích může Pivovar ZUBR oslovit potenciální odběratele. Pivovar ZUBR má zkušenosti s exportem i do méně obvyklých zemí, jako je například Gruzie, Izrael, Korea, Čína, Vietnam a dalších. Největšími odběrateli ovšem zůstávají státy v Evropské unii, především Slovensko (53). Z těchto trhů má již značné zkušenosti o zvyklostech a nutnostech pro vstup na nové trhy. Zde je velký potenciál, který by pivovar mohl využít pro navýšení svých prodejů v zahraničí.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo provedení analýzy zvolené společnosti pomocí vybraných metod a na základě těchto analýz formulovat návrhy a doporučení na zlepšení zjištěného stavu. Pro diplomovou práci byla zvolena společnost Pivovar ZUBR, a. s.

Základem pro zanalyzování vybrané společnosti je vytvoření teoretického základu. Tento teoretický základ sloužil pro další část práce, která se zabývá analýzou současného stavu vybrané společnosti. V analytické části byla nejdříve představena vybraná společnost. Dále byla provedena PESTLE analýza a Porterův model pěti sil, které zkoumají vnější prostředí společnosti. Následovaly analýzy zkoumající vnitřní prostředí společnosti, konkrétně McKinseyho model 7S a finanční analýza, která byla provedena pro roky 2016 až 2019. Hlavním problémem vyplývajícím z finanční analýzy je záporný výsledek hospodaření, který má za následek záporné ukazatele rentability. Provedené analýzy vytvořily rámec pro sestavení SWOT analýzy, která výsledky provedených analýz člení na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Na základě provedených analýz byly formulovány návrhy a doporučení na zlepšení současné situace společnosti, které se zaměřují především na zvýšení tržeb z prodeje, pomocí speciálních akcí na trhu on-trade, marketingovou podporou na sociálních sítích, ale taky zavedení benefitů pro zaměstnance, které by měly pomoci snížit mzdové náklady společnosti.

Cíl, který byl definován v úvodu této diplomové práce, byl splněn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) ŠIROKÝ, Jan. Tvoříme a publikujeme odborné texty. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.
- (2) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- (3) KARADAĞ, Hande. Strategic Financial Management for Small and Medium Sized Companies. Bingley: Emerald, 2015. ISBN 978-1-78560-775-2.
- (4) PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN isbn80-85605-11-2.
- (5) FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-3234-0.
- (6) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- (7) DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- (8) SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- (9) DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- (10) MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- (11) RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

- (12) KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2019. ISBN 978-80-7380-756-6.
- (13) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- (14) ORESKÝ, Milan. Finanční a ekonomická analýza obchodného podniku. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2017. ISBN 978-80-8168-763-1.
- (15) SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.
- (16) Sbírka listin: Pivovar ZUBR a.s. In: Justice.cz [online]. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=206136>
- (17) Zubr. Zubr [online]. [cit. 2021-02-17]. Dostupné z: www.zubr.cz
- (18) Zubří listy: speciální vydání [online]. [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: https://zubrfanklub.cz/upload/redactor/files/Zubri%20listy_specialni%20vydani_145%20let.pdf
- (19) Zubr: Produkty. In: Zubr [online]. [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <https://www.zubr.cz/produkty.html>
- (20) Zubr: Ocenění. In: Zubr [online]. [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <https://www.zubr.cz/pivovar-zubr/oceneni.html>
- (21) Pivovarské statistiky 2019. In: Český svaz pivovarů a sladoven [online]. 2020 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <http://ceske-pivo.cz/download/tiskove-zpravy/2020/csps20200520.pdf>
- (22) Mapa pivovarů České republiky. In: Pivníci.cz - blog o pivu u nás i ve světě [online]. [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.pivnici.cz/mapa-ceskych-pivovaru-a-minipivovaru/?z=8&x=49.743739&y=15.338617>

- (23) Tisková zpráva: Pivovar Zubr zvýšil v loňském roce prodej piva v tancích. In: Zubr [online]. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <http://zubr.cz/pro-media-26/pivovar-zubr-zvysil-v-lonskem-roce-prodej-piva-v-tancich.html>
- (24) „Vylité pivo“ bude trvale osvobozeno od daně, rozhodli poslanci. In: Ministerstvo financí České republiky [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/vylite-pivo-bude-trvale-osvobozeno-od-da-40057>
- (25) Volební model Medianu: Volby by v březnu vyhráli Piráti se STAN. Hnutí ANO preference klesly. In: IROZHLAS [online]. [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/volebni-model-median-ano-pirati-stan_2103301335_pj
- (26) Jak je to ve skutečnosti s DPH u piva?. In: Ministerstvo financí České republiky [online]. [cit. 2021-02-23]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/v-mediich/2020/jak-je-to-ve-skutecnosti-s-dph-u-piva-37446>
- (27) Spotřební daň - pivo. In: Finance.cz [online]. [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/dph-a-spotrebni-dane/spotrebni-dane/pivo/>
- (28) COVID-19 Ekonomické dopady. In: Deloitte [online]. s. 5 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/COVID-19-ekonomicke_dopady.pdf
- (29) Hlavní makroekonomické ukazatele. In: Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
- (30) Předběžný odhad HDP. In: Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2020>
- (31) Obyvatelstvo. In: Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Olomouci [online]. [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/obyvatelstvo-xm>
- (32) Mzdy, náklady práce. In: Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Olomouci [online]. [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/mzdy-xm>

- (33) Zaměstnanost, nezaměstnanost. In: Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Olomouci [online]. [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/zamestnanost-xm>
- (34) Graf - Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice. In: Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/graf-spotreba-alkoholickych-napoju-na-1-obyvatele-v-ceske-republice>
- (35) Pivovar Zubr investuje přes 25 milionů do systému filtrace. In: Automatizace v potravinářství [online]. [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.prumyslovaautomatizace.com/pivovar-zubr-investuje-pres-25-milionu-do-systemu-filtrace/>
- (36) MEZEROVÁ, Michaela. Potravinářská legislativa pro pivo [online prezentace]. [cit. 2021-02-23]. Dostupné z: https://pivovar-zvikov.cz/wp-content/uploads/legislativa-prezentace_minipivo_2017.pdf
- (37) I pivo může chutnat ekologicky. Pivovary se snaží redukovat emise. In: Seznam Zprávy [online]. [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/i-pivo-muze-chutnat-ekologicky-pivovary-se-snazi-redukovat-emise-111085>
- (38) Rakouský pivovar vaří pivo ekologicky. In: Ekologické bydlení [online]. [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.ekobydleni.eu/biopotraviny/rakousky-pivovar-vari-pivo-ekologicky>
- (39) Český svaz pivovarů a sladoven: tiskové zprávy [online]. [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <http://ceske-pivo.cz/pro-media>
- (40) Výroba, balení a distribuce. In: Plzeňský Prazdroj [online]. [cit. 2021-04-14]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2018/vyroba-balení-a-distribuce>
- (41) Kdo vlastní české pivovary?. In: Finance.cz [online]. [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/513517-ceske-pivovary/>

- (42) Plzeňský Prazdroj zvýšil zisk, tržby byly rekordní. In: České noviny [online]. 2020 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/plzensky-prazdroj-zvysil-zisk-trzby-byly-rekordni/1905772>
- (43) Minipivovary rostou jako houby po dešti. Víme, na kolik vyjde založení nového. In: Podnikatel.cz [online]. [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/minipivovary-rostou-jako-houby-po-desti-vime-na-kolik-vyjde-zalozeni-noveho/>
- (44) Zubr si lidé v Albertu už nekoupí. Máme určité hranice, vysvětluje šéf pivovaru. In: Deník.cz [online]. 2019 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/zubr-albert-reditel-pluhacek-20190326.html>
- (45) Zubří listy: 38. vydání. In: Fanklub pivovaru Zubr [online]. [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://zubrfanklub.cz/upload/redactor/files/ZUBRlisty-12-2020.pdf>
- (46) Zubří listy: 36. vydání. In: Fanklub pivovaru Zubr [online]. [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://zubrfanklub.cz/upload/redactor/files/ZUBRlisty-12-2018.pdf>
- (47) Sbírka listin: Plzeňský Prazdroj a.s. In: Justice.cz [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=709880>
- (48) Sbírka listin: Budějovický Budvar, národní podnik, Budweiser Budvar, National Corporation, Budweiser Budvar, Entreprise Nationale. In: Justice.cz [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=59981>
- (49) Sbírka listin: PIVOVAR SVIJANY, a.s. In: Justice.cz [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=571284>
- (50) Flexi Pass. In: Sodexo [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/produkty/volny-cas/karta-pro-volny-cas/>
- (51) MultiSport pro zaměstnavatele. In: MultiSport [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://multisport.cz/na-co-se-nas-casto-ptate/pro-zamestnavatele/>

(52) Penzijní připojištění v roce 2020: dosáhnete na státní příspěvek a slevu na dani?. In: Money – účetní a podnikový informační systém [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://money.cz/dane/penzijni-pripojisti-roce-2020-dosahnete-statni-prispevek-slevu-dani/>

(53) Zubří listy: 35. vydání. In: Fanklub pivovaru Zubr [online]. červen 2018 [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://zubrfanklub.cz/upload/redactor/files/ZUBRlisty-05-2018.pdf>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kralickův Quicktest – hodnoty a hodnocení ukazatele	23
Tabulka 2: Sazba spotřební daně v Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny	38
Tabulka 3: HDP, tempo růstu HDP a HDP na 1 obyvatele v České republice	39
Tabulka 4: Počet obyvatel v Olomouckém kraji	41
Tabulka 5: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance v Kč v Olomouckém kraji	41
Tabulka 6: Podíl spotřeby dle použitých obalů	44
Tabulka 7: Seznam pivovarů v České republice	46
Tabulka 8: Výstav nealkoholického piva a pivních mixů (v tis. hl)	48
Tabulka 9: Průměrný počet zaměstnanců	53
Tabulka 10: Hodnoty pro výpočet Quicktestu	55
Tabulka 11: Hodnoty Kralickova Quicktestu	55
Tabulka 12: Hodnocení Kralickova Quicktestu	56
Tabulka 13: Horizontální analýza aktiv	56
Tabulka 14: Horizontální analýza pasiv	58
Tabulka 15: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	59
Tabulka 16: Vertikální analýza aktiv	60
Tabulka 17: Vertikální analýza pasiv	61
Tabulka 18: Vertikální analýza výnosů	62
Tabulka 19: Vertikální analýza nákladů	62

Tabulka 20: Ukazatele likvidity	63
Tabulka 21: Ukazatele rentability	65
Tabulka 22: Ukazatele aktivity	69
Tabulka 23: SWOT analýza.....	76
Tabulka 24: Ceny propagačních předmětů	81
Tabulka 25: Náklady na soutěž na sociální síti.....	83
Tabulka 26: Mzdové náklady	84
Tabulka 27: Zvýšení mzdy kalkulace	84
Tabulka 28: Kalkulace zavedení Flexi Pass	85
Tabulka 29: Přírůstek nákladů za Flexi Pass a penzijní připojištění	86
Tabulka 30: Porovnání nákladů z pohledu zaměstnavatele	87
Tabulka 31: Porovnání příjmů z pohledu zaměstnance	87

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Průměrná inflace v ČR	40
Graf 2: Srovnání obecné míry nezaměstnanosti v Olomouckém kraji a v České republice	42
Graf 3: Spotřeba alkoholických nápojů na jednoho obyvatele v České republice	42
Graf 4: Off-trade a On-trade trh.....	49
Graf 5: Ukazatele likvidity	64
Graf 6: Porovnání ukazatelů likvidity s konkurenty	65
Graf 7: Ukazatele rentability.....	66
Graf 8: Porovnání ukazatelů rentability s konkurenty	66
Graf 9: Celková zadluženost.....	67
Graf 10: Ukazatel úrokového krytí	68
Graf 11: Porovnání ukazatelů zadluženosti s konkurencí.....	68
Graf 12: Doba obratu zásob	70
Graf 13: Doba obratu pohledávek a závazků.....	70
Graf 14: Porovnání ukazatelů aktivity s konkurencí	71
Graf 15: Čistý pracovní kapitál – manažerské a vlastnické pojetí.....	72
Graf 16: Rozdílové ukazatele	73
Graf 17: Porovnání rozdílových ukazatelů s konkurencí.....	74

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: PESTLE analýza	16
Obrázek 2: Porterův model pěti sil	17
Obrázek 3: 7S.....	20
Obrázek 4: Základní rámec SWOT analýzy	31
Obrázek 5: Logo společnosti	32
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti	52

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Aktiva v tis. Kč (období 2016-2019)	I
Příloha 2: Pasiva v tis. Kč (za období 2016-2019)	III
Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč (za období 2016-2019).....	V
Příloha 4: Potřebné hodnoty pro finanční analýzu z rozvahy a výkazu zisku a ztráty za rok 2019 konkurenčních společností v tis. Kč	VII

Příloha 1: Aktiva v tis. Kč (období 2016-2019)

Zdroj: vlastní zpracování dle justice.cz

AKTIVA b	řád c	sledované roky			
		2016	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	001	631 897	635 007	627 457	629 291
Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	003	326 240	330 898	324 122	318 402
Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)	004	506	515	353	302
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005				
Ocenitelná práva	006	317	350	188	137
<i>B.I.2.1. Software</i>	007	31	12		5
<i>B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva</i>	008	286	338	188	132
Goodwill	009				
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	189	165	165	165
<i>B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek</i>	012				
<i>B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	013	189	165	165	165
Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	014	309 440	312 651	310 647	307 259
Pozemky a stavby	015	154 597	154 836	145 740	141 574
<i>B.II.1.1. Pozemky</i>	016	17 458	17 458	17 458	17 458
<i>B.II.1.2. Stavby</i>	017	137 139	137 378	128 282	124 116
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	018	143 688	149 670	145 157	162 110
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	180	180	180	180
<i>B.II.4.1. Pěstelské celky trvalých porostů</i>	021				
<i>B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny</i>	022				
<i>B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</i>	023	180	180	180	180
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	10 975	7 965	19 570	3 395
<i>B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	025	4 084	528	10 115	280
<i>B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	026	6 891	7 437	9 455	3 115
Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	16 295	17 732	13 122	10 840
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	102	102	102	102
Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	029				
Podíly - podstatný vliv	030				
Zápůjčka a úvěry - podstatný vliv	031				
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	4	4		
Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	16 189	17 626	13 020	10 740
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
<i>B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	035				
<i>B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek</i>	036				

Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	037	239 141	243 281	239 654	229 981
Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	37 482	37 522	36 278	40 357
Materiál	039	23 196	23 240	23 949	24 690
Nedokončená výroba a polotovary	040	7 046	8 487	7 429	8 293
Výrobky a zboží	041	4 788	5 795	4 603	6 074
<i>C.I.3.1. Výrobky</i>	042	4 241	5 181	4 135	5 529
<i>C.I.3.2. Zboží</i>	043	546	614	468	545
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
Poskytnuté zálohy na zásoby	045	2 452		296	1 300
Pohledávky (ř. 47 + 57)	046	177 722	179 672	164 212	164 965
Dlouhodobé pohledávky	047	28 173	13 426	12 984	12 923
<i>C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů</i>	048	9 187	8 684	8 747	8 639
<i>C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	049				
<i>C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv</i>	050				
<i>C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka</i>	051				
<i>C.II.1.5. Pohledávky - ostatní</i>	052	18 987	4 742	4 237	4 283
C:II.1.5.1. Pohledávky za společníky	053				
C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	4 195	4 722	4 222	4 268
C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	055				
C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	056	14 791	20	15	15
Krátkodobé pohledávky	057	149 548	166 247	151 228	152 042
<i>C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů</i>	058	99 357	108 955	82 720	74 555
<i>C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	059				
<i>C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv</i>	060				
<i>C.II.2.4. Pohledávky - ostatní</i>	061	50 191	57 292	68 508	77 488
C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	062				
C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	064	3	4 000	5 619	5 932
C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	41 235	50 879	59 551	66 866
C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	066	3 278	1 480	1 944	3 510
C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	067	5 675	933	1 394	1 179
Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)	068				
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069				
Ostatní krátkodobý finanční majetek	070				
Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	071	23 938	26 087	39 165	24 660
Peněžní prostředky v pokladně	072	110	85	168	169
Peněžní prostředky na účtech	073	23 828	26 002	38 997	24 491
Časové rozlišení (ř. 75 až 77)	074	67 715	60 828	63 681	80 907
Náklady příštích období	075	63 344	58 197	61 278	66 124
Komplexní náklady příštích období	076				
Příjmy příštích období	077	2 372	2 630	2 403	14 784

Příloha 2: Pasiva v tis. Kč (za období 2016-2019)

Zdroj: vlastní zpracování dle justice.cz

PASIVA	řád	sledované roky			
b	c	2016	2017	2018	2019
PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	078	631 097	635 007	627 457	629 291
Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	079	362 641	372 341	361 421	358 425
Základní kapitál (ř. 81 až 83)	080	271 000	271 000	271 000	271 000
Základní kapitál	081	271 000	271 000	271 000	271 000
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	082				
Změny základního kapitálu	083				
Ážio (ř. 85 až 86)	084	107 419	121 394	121 394	121 394
Ážio	085	107 319	91 394	91 394	91 394
Kapitálové fondy	086	100	30 000	30 000	30 000
A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	087	100	30 000	30 000	30 000
A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	088				
A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	089				
A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	090				
A.II.2.5.Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	091				
Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)	092	247	47		
Ostatní rezervní fondy	093				
Statutární a ostatní fondy	094	247	47		
Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	095	-14 852	-9 242	-19 708	-30 972
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	096	40 860		-10 858	-22 122
Jiný výsledek hospodaření minulých let	097	-55 714	-9 242	-8 850	-8 850
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - (+ 80 + 84 + 92 + 95 + 100 + 101 + 141))	098	-1 173	-10 858	-11 264	-2 997
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	099				
Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	100	256 646	245 242	250 327	266 882
Rezervy (ř. 103 až 106)	101	3 112			
Rezerva na důchody a podobné závazky	102				
Rezerva na daň z příjmů	103				
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	104				
Ostatní rezervy	105	3 112			

Závazky (ř. 108 + 123)	106	253 534	245 242	250 327	266 882
Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 + 115 + 116 + 117 + 118 + 119)	107	16 705	19 183	17 812	19 864
Vydané dluhopisy	108				
C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	109				
C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	110				
Závazky k úvěrovým institucím	111				
Dlouhodobé přijaté zálohy	112				
Závazky z obchodních vztahů	113				
Dlouhodobé směnky k úhradě	114				
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	115				
Závazky - podstatný vliv	116				
Odložený daňový závazek	117	13 884	13 597	12 277	13 312
Závazky - ostatní	118	2 821	5 586	5 536	6 551
C.I.9.1. Závazky ke společníkům	119				
C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	120				
C.I.9.3. Jiné závazky	122	2 821	5 586	5 536	6 551
Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)	123	236 829	226 059	232 515	247 018
Vydané dluhopisy	124				
<i>C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy</i>	125				
<i>C.II.1.2. Ostatní dluhopisy</i>	126				
Závazky k úvěrovým institucím	127		12 500		
Krátkodobé přijaté zálohy	128	73 474	80 186	93 650	105 484
Závazky z obchodních vztahů	129	89 295	113 438	125 849	129 012
Krátkodobé směnky k úhradě	130				
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131				
Závazky - podstatný vliv	132				
Závazky ostatní	133	74 059	19 935	13 016	12 522
<i>C.II.8.1. Závazky ke společníkům</i>	134				
<i>C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci</i>	135				
<i>C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům</i>	136	3 139	3 301	4 146	4 171
<i>C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	137	1 810	1 925	2 481	2 502
<i>C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace</i>	138	13 034	14 548	6 197	5 650
<i>C.II.8.6. Dohadné účty pasivní</i>	139	55 714			
<i>C.II.8.7. Jiné závazky</i>	140	363	161	192	198
Časové rozlišení (ř. 142 + 143)	141	11 811	17 424	15 708	3 985
Výdaje příštích období	142	11 811	17 424	15 708	3 985
Výnosy příštích období	143				

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč (za období 2016-2019)

Zdroj: vlastní zpracování dle justice.cz

TEXT	Číslo řádku				
b	c	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	443 197	428 901	432 853	446 314
Tržby za prodej zboží	02	168 965	185 638	196 994	225 629
Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	506 287	510 720	518 943	548 976
Náklady vynaložené na prodané zboží	04	158 287	177 151	188 088	216 609
Spotřeba materiálu a energie	05	193 753	188 601	193 076	191 947
Služby	06	154 247	144 968	137 779	140 420
Změna stavu zásob vlastní činnosti	07	-927	-4 193	264	-4 063
Aktivace	08	-5 084	-3 521	-3 279	-3 177
Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	64 470	70 326	79 142	84 021
Mzdové náklady	10	46 316	50 617	56 710	60 295
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	18 154	19 709	22 431	23 726
2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	15 753	17 137	19 303	20 460
2.2. Ostatní náklady	13	2 401	2 573	3 128	3 266
Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	37 627	37 499	34 993	39 014
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	37 056	38 884	41 336	42 173
1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	37 056	38 884	41 336	42 173
1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17				
Úpravy hodnot zásob	18	-53	50	331	-145
Úpravy hodnot pohledávek	19	624	-1 435	-6 675	-3 013
Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	32 530	29 095	36 959	24 338
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	440	175	160	440
Tržby z prodeje materiálu	22	30 129	27 301	34 731	23 038
Jiné provozní výnosy	23	1 961	1 619	2 068	860
Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	37 593	35 842	49 278	31 590
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	403	23	380	246
Zůstatková cena prodaného materiálu	26	26 371	25 339	32 733	21 563
Daně a poplatky	27	1 882	518	448	777
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	3 112			
Jiné provozní náklady	29	5 824	9 961	15 717	9 004
Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	4 725	-3 041	-12 534	-80
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 +33)	31	4 731		13	
Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	4 731			
Ostatní výnosy z podílů	33			13	
Náklady vynaložené na prodané podíly	34	5 646		4	
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 +37)	35				
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36				

Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37				
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38				
Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)	39	309	392	512	490
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40			32	15
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	309	392	480	476
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		2 318	17	-29
Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 +46)	43	130	91	104	244
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44				
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	130	91	104	244
Ostatní finanční výnosy	46	13 509	42 451	18 547	2 700
Ostatní finanční náklady	47	14 546	48 533	18 989	4 840
Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	-1 772	-8 099	-41	-1 873
Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)	49	2 953	-11 140	-12 576	-1 953
Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)	50	4 126	-282	-1 311	1 044
Daň z příjmů splatná	51	4 610	5	10	8
Daň z příjmů odložená	52	-484	-287	-1 321	1 036
Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 59 - 50)	53	-1 173	-10 858	-11 264	-2 997
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	54				
Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)	55	-1 173	-10 858	-11 264	-2 997
Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	663 241	686 476	685 879	699 471

Příloha 4: Potřebné hodnoty pro finanční analýzu z rozvahy a výkazu zisku a ztráty za rok 2019
konkurenčních společností v tis. Kč
 zdroj: vlastní zpracování dle justice.cz

	Plzeňský Prazdroj	Budějovický Budvar	Pivovar Svijany
Celková aktiva	14 813 000	5 472 768	1 254 519
Dlouhodobý majetek	10 689 000	3 221 947	684 472
Oběžná aktiva	3 171 000	2 250 821	523 508
Zásoby	1 113 000	330 111	89 516
Pohledávky z obchodních vztahů	1 158 000	449 447	148 487
Peněžní prostředky	40 000	1 056 348	142 027
Vlastní kapitál	6 397 000	4 785 922	397 942
Cizí zdroje	8 001 000	686 846	851 988
Dlouhodobé závazky	1 943 000	123 779	551 178
Krátkodobé závazky	5 589 000	511 466	287 982
Závazky z obchodních vztahů	2 413 000	243 775	27 215
Tržby	17 245 000	2 873 807	819 956
Provozní výsledek hospodaření	5 893 000	338 007	187 867
Nákladové úroky	79 000	0	12 526
Výsledek hospodaření po zdanění	4 769 000	278 074	147 658